陈春花管理经典 **修订版**



冬天的作为

企业如何逆境增长

陈春花◎著

Opportunity of
Growth

危机和增长是一对孪生兄弟，危机让市场富有变化，而变化正是增长的机遇

坚信增长才是最重要的，增长不受环境的影响。增长是一种理念，并以这样的理念来指导企业的行动


机械工业出版社
China Machine Press

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

陈春花管理经典 **修订版**



冬天的作为

企业如何逆境增长

陈春花◎著

Opportunity of Growth

危机和增长是一对孪生兄弟，危机让市场富有变化，而变化正是增长的机遇

坚信增长才是最重要的，增长不受环境的影响。增长是一种理念，并以这样的理念来指导企业的行动


机械工业出版社
China Machine Press

陈春花管理经典

冬天的作为：企业如何逆境增长（修订版）

陈春花　著

ISBN：978-7-111-54765-5

本书纸版由机械工业出版社于2016年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：（010）68995261　88361066

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博：@华章数媒

微信公众号：华章电子书（微信号：hzebook）

总序　比使命更重要的是行动

最近，管理学一级期刊Academy of Management Journal（AMJ）的许多编辑表了一篇号召研究学者提出更多适合东方情境的管理理论及构念的文章。这篇文章回顾了近几十年发表的管理学文章在理论创新及贡献上的不足以及对西方理论过度偏重的情况，分析了东方与西方社会在管理情境上的一些不同之处，呼吁更多产生于东方式独特管理情境、能够解决社会实际突出问题的创新性理论及构念。

自己在管理学研究领域已经走过了20多年，其实AMJ编辑关注的话题，也是我一直关注的话题，我总是感觉中国管理研究没有如中国企业实践那样做出自己应有的贡献，中国管理研究学者也没有如中国企业家那样勇于拿出自己的观点以及创造出自己的价值。

在我自己的认知里，管理研究贡献价值需要三个条件：一是企业实践的优秀案例；二是对重大规律性问题的认识；三是人文关怀。这三个条件在过去30多年中国改革开放的实践中，已经显现出来，或者可以说中国管理研究贡献价值的基本条件已经具备，但是为什么中国管理研究本身却没有同步创造价值呢？有人认为是语境的问题，有人认为是研究范式的问题，这些也许是问题，但是我觉得其核心问题是中国管理领域“知”与“行”脱节的问题。

最有意思的现象是，管理学者研究的话题只是去满足西方管理期刊的要求，并不理会现实的中国企业所面对的困难与挑战。企业家与经理人回到商学院读书，更重要的目的是结识人际网络与构建新的商业机会，甚至

一些成功的企业家在公众传播中直接表明观点，认为经济学家、商学院教授没有用。我不想去评价谁对谁错，客观存在的现实是，管理学者的研究与企业家的实践之间有着一个巨大的鸿沟，管理学研究成果企业家并不去在意，企业家青睐的期刊和书籍，管理学者也不屑一顾，这种现象本身就可以说明问题。

德鲁克精辟地阐述了管理的本质："管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一的权威性就是成就。"管理经典正是源自于对管理实践的关注与洞察，并通过与实践的互动来引领实践，此即管理经典的实践性。基于这一特征，这些经典的研究成果在两个关键方面为我们的管理实践和管理研究贡献了价值：问题的框定与复杂问题的简单化。我们始终可以受益于那些引领管理实践变化并创造出无数价值的经典研究成果：泰勒的科学管理原理解决了劳动效率最大化的问题，韦伯的行政组织与法约尔的管理原则解决了组织效率最大化的问题，赫茨伯格的双因素理论解决了激励与满足感之间的关系问题，波特的竞争战略解决了如何获得企业竞争优势的问题，德鲁克让我们了解到知识员工的问题。这些经久的研究，正是基于对管理实践中重大问题的提炼，与西方企业有效的互动，带动了西方管理实践的高速发展，并引领了世界管理的方向。

如果我们所有人可以回到最基本的问题上思考，可能所有的问题都变得很简单。从这个意义上讲，在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，管理大师在那些经典研究成果中所提出来的管理问题依然存在，他们所总结的管理经验依然有益，他们所研究的管理逻辑依然普遍，他们所创造的管理方法依然有效。这一切首先基于这

些研究都是面向管理实践的，其实践性的本质决定了这些研究对管理实践活动的深刻洞察和归纳提炼，从而推动实践成效的提升。因此，实践性正是这些经典管理研究成果的价值贡献的首要内涵。

管理一定是来源于实践的，没有管理实践的成效，我们无法真正获得管理经验的总结和理论。因此，中国管理学领域的学者需要从事更多的启蒙工作、学习的工作，把西方的管理理论传送到中国企业的管理实践。

无论是管理实践还是管理研究，很多人非常努力地在尝试着新的管理理论。20世纪40年代，人际关系训练被看作是组织成功的关键；50年代，德鲁提出的目标管理理论又被视为解决管理问题的新方法；进入70年代，我们看到了企业战略；90年代，随着电子信息技术的进步，更多的新方法层出不穷。当进入21世纪的时候，我们认为管理创新理论引领变化。其实这些都是非常重要的，因为对于中国企业来讲，所有的管理理论和方法都是需要面对和接受的。但是，我们往往无奈地发现中国企业活得很苦，因为付出非常多却没能得到相应的回报。这其中的根本问题就是管理的基本到底是什么？我们的管理发挥了什么作用？当我们对管理的基本理解不够的时候，后面所有的东西都是没有价值的。

管理的目的是为了提升效率，这是德鲁克和我们的共识。也就是说，管理从根本意义上是解决效率的问题。那么，我们的效率从哪里来？管理的逻辑如何？这是我们今天遇到的问题。从管理演变的历史来看，管理演变的第一个阶段是科学管理阶段，代表人物是泰勒，这个阶段所解决的问题就是如何使劳动效率最大化；管理演变的第二个阶段是行政组织管理阶段，代表人物是韦伯和法约尔，这个阶段解决的问题就是如何使组织效率

最大化；管理演变的第三个阶段是人力资源管理阶段，包括人际关系理论和人力资源理论，这个阶段解决的问题就是如何使个人效率最大化。因此，如果对管理所谈的效率做细致的划分，就是劳动效率、组织效率和个人效率。先解决劳动效率，然后解决组织效率和个人效率，当顺序颠倒时我们会发现管理无效。因为个人效率需要支付条件，而支付条件是需要组织给出的，如果没有劳动生产力的产出就不可能有组织效率，没有组织效率就不可能有个人效率。

选择泰勒、法约尔、福列特的经典研究成果，是因为我们对管理理论研究的一个认识：管理理论研究的命题来源于对重大实践问题的认识。泰勒正是认识到提高工人劳动生产率是极其重大的问题，才有了以分工理论为核心的科学管理理论。法约尔正是关注到组织效率的问题，才有了一般管理的5个要素和14条原则。福列特则是前瞻性地关注到了科学管理中被忽视的人性因素的相关问题，通过在企业管理咨询的实践中对现实进行细致的观察和研究，从而在发挥个人效率的问题上为我们提供了启示。回顾这些管理经典时我们发现，管理大师回答了对管理的最基本理解：效率。正是这样的理论研究，推动了西方近现代的高速发展。

做了一个管理理论演变的梳理和回顾，只是想说明“知”与“行”之间是完全合一的，如果无法做到这一点，只能是知与行未做到位。只能说管理学者对实践的问题并未观察到位，只能说明立志于从事管理研究的学生与学者，没有要求自己成为一个时代问题的密切观察者，没有让自己融入社会实践中，没有走到企业中去，没有亲身经历一些组织的变革与挑战，所以无法发现问题、无法贡献有价值的研究。

中国传统哲学，一直在讨论“无为”与“有为”的问题，古人有言“天下同归而殊途，一致而百虑”，老子说“无为而治”，《金刚经》说“圣贤皆以无为法而有差别”。你会发现，哪怕是谈论“无为”，也是为了“有为”。

儒家的思想是把欲望控制在一定范围之内，孔子因此删诗书、定礼乐。在孔子生活的时代，各诸侯国之间不断打仗，根本没有一个安定的环境，但是对于文化而言，如果没有安定的社会基础是很难保存的。因此，孔子为了保存宝贵的文化遗产，删诗书、定礼乐，教书授徒。

孔子有七十二贤人，三千弟子，这些弟子后来都成了文化的主将，为中华文化的发展做出了巨大的贡献。孔子删诗书、定礼乐，就能保存文化了吗？我想是的，因为诗书礼乐是文化的形式，如果没有一定的形式，任何一个事物也难以保存。汉代班固《汉书·艺文志》上说“六艺之文，乐以和神，仁之表也；诗以正言，义之用也；礼以明体，明者著见，故无训也。书以广听，知之术也；春秋以断事，信之符也”。因此，孔子在战事纷纷的年代要保存一些规范，从而达到延续文化的目的。

但是，规范只是形式而已，它不是文化的精义所在，重要的是在于对规范目的的体认。倘若没有体认到规范的目的，规范则会变成累赘和负担，且会限制人们。可以说，对目的的体认要通过规范，但不能限于规范。这也是孔子的目的所在。因此，孔子提出“仁义礼智信”“温良恭俭让”“忠孝仁义”，这些都是规范，也可以说是教条。

孔子并不像宋儒以及后世所刻画的那样死板，他的生活是充满欢乐和幽默的。这一点，如果贯通起来看，而不是读格言似的，读一下《论语》就能体会得到。孔子说“吾道一以贯之”，这个“一”就是他的目的。倘若明

白了它，则会觉得规范不是呆板的，而是活动的，又是“不逾矩”的，所谓“自然而然”地合于“道”。可惜，后世往往把规范看得最高，也看成是最终的。这让我联想到一些研究论文，几乎都是符合规范却没有意义和价值。

因此，把对规范“度”的把握放在第二位，正是孔子所说的“智者过之，愚者不及”而“过犹不及”的错误，把“仁义道德”变成了一种枷锁，导致了人们的唾弃，以致出现了“五四”时期对传统文化的冲击。这个错误不在孔子，而应在于后世对孔子思想的曲解。我觉得，很有必要重新审视一下传统文化，挖掘出传统文化的精义所在。从某种意义上来说，把欲望控制在一定范围内，也即规范的存在是非常重要的，只是我们要怎样理解的问题。

道家讲“清静无为”，不理会欲望。为什么？因为人总在追求之中，倘若因此而不断奔波，则永不能“清静”，因此，道家要求人们“虚无”，把欲望淡漠，不去管它，从而达到“清静无染”。应该说，这也是儒家的目的。但是，倘若青年之初就讲“清静无为”，很容易导致散乱，一切都不在乎。真正的道家是“无为而无不为”的，这个“无为”不是什么事都不干，而是能认清时代的潮流，从而能“无不为”。因此，道家的目的是好的，但必须从扎实的规范做起。

佛家要求认清欲望的面目，从而“止于所当止，发于所当发”，也就是不但对规范要认清，对它的目的也要认清，从而能够正确、合理地处理一些事情。但是，倘若认不清呢？只有从规范做起。

因此，可以说规范是初步的必经之路，故而圣人都提出所谓的“戒

律”。只是我们不能体会到戒律的目的而执着于戒律了，或对它认识不够而废弃了戒律，从而导致了一些弊病。

正如班固所说“及刻者为之，则无教化，去仁爱，专任刑法而欲以致治，至于残害至亲，伤恩薄厚”，西方社会就有这种倾向。因此，“度”的把握非常重要。最好是能够知道什么时候该怎么办，但这很难。正如释家所说，“因人施教”，首先要自己眼光正确，能指出别人或社会的弊端，并能提出解决的办法。

在治世方面，儒、道两家的思想比较突出。儒家是“一以贯之”，也就是一种“傲骨”。不论在什么情况下，社会安定也好，混乱也好，总希望尽自己的心力拯救社会，“救世济人”，所以国破家亡时往往有儒家的忠臣出现。孔子就是“知其不可为而为之”的例子，这是儒家的观点。道家的思想则主要在乱世时方能显示，我们看历史也会发现，每当社会安定了，儒家思想必定被重新召起，因为这是社会安定治理的必由之路，而到了乱世，道家思想则占上风。道家思想善于把握关键，能把时代的洪流疏导，在洪流的下游挖一些渠道，从而能比较容易地处治它，事半功倍，“无为而无不为”，这是一种好办法。但这洪流冲击力的大小，我们怎样判断呢？也就是我们怎样决断我们用什么方法呢？这不仅需要多读历史书，因历史有重演的味道，孔子也说“温故而知新”，还要善于观察社会，从而达到“因人施教”，事半功倍。

知行合一不仅是一种理想，更应该是一种行动习惯，无论是我们的先贤，还是近现代西方管理大师，他们的贡献可以引领我们去完成属于我们的时代使命，而比使命更重要的是行动。

西方发达国家的实践所总结出的管理理论，启蒙了包括我在内的中国企业经营者与管理研究学者，我们花了整整20年引进、学习与消化，同时运用到中国企业管理实践中。正是这20年学习的努力，终于在今天，中国领先企业站到了世界舞台上，并逐步成为全球领先者，伴随而来的，就是中国管理研究领域，也会有机会站在世界舞台上，并成为引领者。

“每一代人都需要新的革命。”托马斯·杰斐逊留下了这样的遗嘱，它令一代又一代不同国籍与文化背景的人激动。对于我而言，正是这个时代，赋予一个中国企业蓬勃发展的机遇，整整一代中国企业家与中国企业的崛起与发展，让全世界各地的人看到一个生机勃勃、日益强大的中国。当我可以置身于这鲜活之中，中国企业以及企业家所尝试、探索、学习以及创新的实践，充盈了每个研究的话题，预示着可能出现的崭新理论，投身其中，让我有着取之不尽的源泉。所以从我踏入管理学研究领域那一天开始，整整20年的见证，让我能够一次又一次地去寻找属于中国领先企业的研究价值，才有了这些作品呈现给大家。

感谢机械工业出版社及华章公司，感谢前总经理周中华、副总经理王磊、前副总经理张渝涓女士10年来的一贯支持；感谢我的策划编辑袁璐先生细致而又全面的帮助，在我写作过程中经常与我讨论和交流；感谢程琨编辑极为仔细、认真地为丛书的每本书校对；感谢在过去20多年的时间里，愿意与我一起深入研究的那些领先的中国企业、企业家及团队成员，如新希望、美的、TCL、华为、广东威创、创维、南方航空、星光集团等，他们的成长时间以及持续的发展，让我得以在实践的第一线真切理解和感受；感谢一直陪伴着我的研究伙伴，如曹洲涛、乐国林、赵海然、刘祯、宋一晓、马胜辉、陈鸿志等；感谢引领我的两位导师苏东水教授、赵

曙明教授，正是你们的引领与陪伴，我才可以坚持做下去；感谢我所遇到的所有学生，你们的实践、疑惑以及勇气给了我驱动力量；感谢华南理工大学、新加坡国立大学、北京大学三所大学给了我滋养的支持；最后感谢我的家人，他们一直默默地支持，才会让我毫无顾虑地去做各种尝试。

感恩在我从教30周年的日子里，机械工业出版社及华章公司帮助我整理和出版了这套丛书，虽然这不是我过去30年所研究和写作的全部，但是已经是我渴望付出价值的最重要的部分。当这套丛书出版后，我知道，自己依然会伴随着中国企业的成长，继续我的成长与追求。

在这代人的记忆中，这个时代意味着一个单纯与乐观的年代，也是一个创新与超越的时代，新事物蜂拥而来，任何尝试都可能获得某种成功。商业和企业的成长对中国的重要意义并非在于它摧毁了一个旧传统，而在于它在建立一个新世界；实践与理论的贡献对中国的重要意义不仅仅是总结出自己的理论，更是管理提升与人类进步的新组成部分。如果说由荆棘丛生的荒原构成的中国商业世界，更需要雄心勃勃的梦想者与开拓者，那么已经站在世界舞台上的中国企业实践，更需要肩负使命的行动者与创造者。

陈春花

2016年8月9日于北京

序　境由心造

2008年11月的一个早晨，我再次阅读法国作家圣埃克苏佩里（Antoine de Saint-Exupery）的《小王子》[1]，其中的一段故事再一次触发我的思考：

当我只有6岁的时候，在一本描写原始森林的名为《真实的故事》的书中，我看到了一幅精彩的插画，画的是一条蟒蛇正在吞食一只大野兽。

这本书中写道："这些蟒蛇把它们的猎获物不加咀嚼地囫囵吞下，而后就不能再动弹了；它们就在长长的六个月的睡眠中消化这些食物。"



当时，我对丛林中的奇遇想得很多，于是，我也用彩色铅笔画出了我的第一幅图画，我的第一号作品。它是这样的：



我把我的这幅杰作拿给大人看，我问他们我的画是不是叫他们害怕。

他们回答我说：“一顶帽子有什么可怕的？”

我画的不是帽子，是一条巨蟒在消化着一头大象。于是，我又把巨蟒肚子里的情况画了出来，以便大人们能够看懂。这些大人总是需要解释。我的第二号作品是这样的：



书中那位对森林着迷的6岁小男孩，画下了他生平的第一幅画。他很清楚自己画的是什么——蛇吞象，但是大人看到的是一顶帽子，这令他很惊讶！他再画一幅画来解释，大人才恍然大悟。只有小王子和他一样，第一眼就看出那是蛇吞象。

我也很惊讶于这幅画，同样惊讶于我们的思维惯性是多么强大。这幅画说明了我们的“看”法受限于我们的想法，一旦我们抛开桎梏，看到的就

是蛇吞象。

2005年，我经常为企业成长的问题深感不安。当时，企业开始感受到原有的成长优势已经不再；2006年，环境的不确定性已经成为常态；2007年，企业不得不开始面对全球化的挑战，原材料和汇率的问题让很多企业感受到成本的压力；2008年，金融海啸波及全球。

近几年，我几乎每天都在思考企业依靠什么成长，企业需要怎样调整才能和环境匹配。从对不确定性成为常态的理解，到对中国企业持续成长的七个不安，再到为改革开放30年后的中国企业寻找下一个机会，我花了很多时间和精力来做调研和思考，正是基于对这些问题的思考，我不断地强调企业所要面对的最大问题就是：在不确定性成为常态的时候，持续增长会遭遇到挑战，所以需要转变企业的增长方式，寻找企业成长的下一个机会。

对于我来说，虽然很多结论是明确的，也在不同的企业实践中被验证，但是，面对2008年企业所面临的困境，企业家和管理者依然提出需要新的解决思路的愿望，依然觉得针对金融海啸需要有一套新的解决方案。2008年9月，我被问到最多的问题就是：危机来了，我们该怎么办？那么我的答案是：

重点不是方案而是看法。

我告诉每个询问我的人，经济危机既然不以我们的意志为转移地爆发了，那么经济危机就成为企业所处的环境，面对环境，我们只有接受。最终解决方案和眼前的危机没有关系，最重要的是企业本质上就应该做对的

事情是什么，我坚信只要回归本质去做选择就可以了。所以我决定动手写这本书，探究企业在经济危机条件下如何作为。

为了弄清楚企业本质的含义，在短短的几个月里，我开始回顾我之前14年所做研究的核心本质，回顾最近3年来我所倡导和坚持的观点，14年来，我把大部分时间花在冥思苦想的两个问题上。第一个问题是，企业为什么可以实现成长，为什么维持成长是如此艰难的事情？《中国营销思考》[2]和《超越竞争》[3]这两本书总结了我对这一难题的理解。回归基本层面是面对不确定性的选择而离开竞争，回归到产品、顾客价值、价值链协同、速度优势和服务上做出努力才能够维持成长。第二个问题集中在获得成长的机会上，企业需要做什么样的努力才可以获得成长的机会。具有价值驱动的增长战略，集中市场占有率、集中资源以及集中管理效能，同时具有融合的文化，也就是成为价值型企业，就可以获得下一个成长的机会。这些观点都写在了《中国企业的下一个机会：成为价值型企业》[4]这本书里。

我知道接下来我需要做的工作是研究“在经济危机中企业如何持续地成长”，这项研究对我来说是一项巨大的挑战，但是长久以来对“持续成长”以及“获得成长机会”这两个问题的持续思考在今天给了我帮助，让我可以在比较短的时间内寻找到脉络和方向。

在本书中，我所专注的是那些刻意为解决在危机中增长而培养出来的思考模式，我并不关心危机带来什么影响，而是关心危机中增长的关键是什么。因此，本书将更多地借助于已经安然渡过危机的企业的成长实践，佐证我所得出的结论。

看见帽子，也看见蛇吞象

对于每个看本书的人来说，我更希望你和小王子一样，在看到帽子时知道是蛇吞象。我们看到的环境中的任何现象都是一种存在，都是你自己可以确定的事实，然而正如大人和6岁的小男孩所看到的“事实”其实是不一样的，我们的“看法”决定了我们对“事实”的判断。

在危机的环境中，我可以回顾过去14年的研究思考，我意识到自己是多么幸运：我有机会深入地分析企业、研究顾客、了解市场、彻底地改造企业；我有机会与最优秀的企业家和经理人交流，能够在研究和学习中获得这些一流企业的经营理念。

由于危机，环境变得更加错综复杂，很多企业都在考虑裁员或者关门歇业，一些不负责任的企业甚至发生“半夜逃跑”事件，所以我比以前更期望企业可以沉静下来，认真思考如何在这个关键时刻有所作为。和我一直坚持的一样，我还是建议企业重新认识消费者、重新思考自身的增长方式和经营核心，如果不能持续地关注消费者和变化，企业就会丧失核心竞争力，并可能导致企业无法持续地增长。然而，我也很清楚，并没有现成的速成解决方案，也没有即刻成功的方式可遵循，一个具有远大抱负、想要出海的企业，就不能指望总在港湾里享受风平浪静。此时需要做的就是基于对环境的判断做出选择，因为畏惧危机不做选择可能遭遇更大的危机。

因此我也做了选择，决定撰写本书，短时间内完成这项研究对我来说是很大的挑战，超出了我的能力范围，我不得不依靠优秀的人来帮助我完成它。首先，我要感谢机械工业出版社华章公司的周中华先生和张渝涓女

士，当我决定为危机中的企业写一本书的时候，得到了他们的大力支持和帮助。他们不仅仔细研读书稿，还对书稿结构和部分企业资料的整理提供了建议与支持，无论是在表现形式上还是在问题的梳理上，都给予了充满智慧的帮助。其次，我要感谢于进松先生，他很早就建议我为中小企业写一本解决危机的书。最后，我要感谢刘桢同学，他在很短的时间内给予我极大的支持，虽然我们还没有机会在课程中交流，但是对本书而言，他的迅速反应以及肯吃苦的精神给我留下了深刻的印象。

在这一段研究的日子里，我还得到很多企业经理人的支持。广东威创视讯的同事们坚持不懈的追求，在市场中不断为顾客创造价值的努力，让我对企业的一些思考得以具体化和验证；美的微波炉事业部的经理人更是在2008年前三季度完成了全年的任务，他们回归产品价值的战略获得了用户的认可，而所有同事创造性的工作是获得成功的强大驱动力；山东六和集团的同事们多年推动企业高速增长，确信深植于用户和员工的成长是可持续的成长；中国香港星光集团的林光如主席时刻关注员工、关注客户、关注社会实践，更证明了增长是一个持续创造的过程。

研究是一项孤独求索的事业，但是我很幸运，能够和实践中的企业家和经理人一起探索，也可以获得充满智慧、谦逊、愿意付出的人的支持，正是他们共同推进了这本书的出版。在我们的企业遭遇困境的时候，作为一个管理学的研究者，我非常期望本书能给它们带来一些切实的帮助。其实，一切取决于自己，中国有句俗语说得好——“境由心造”。当危机是一种“事实”时，我们的“看法”将决定我们的出路。

陈春花

2009年7月26日于华南理工大学

[1]　这本书叙述了一名飞行员因飞机故障迫降在撒哈拉大沙漠，他在那里遇见了小王子。六年后，他讲述了这段奇遇故事。引文中的插图均来自《小王子》这本书。

[2] 此书已由机械工业出版社出版。

[3] 此书已由机械工业出版社出版。

[4] 此书已由机械工业出版社出版。

前言　寻找答案

1932年，28%的美国人没有任何收入。

1929~1933年的“大萧条”尽管已经过去了80多年，至今回忆起来，人们仍会认为它是20世纪以来最严重的经济危机。

人们曾回忆那时如何努力掩盖自己的窘境。一个律师可以西装革履地出门，却由于失去工作要跑到离家很远的地方去做小贩。为了省饭钱，人们可以用几分钱买一杯咖啡，目的是获得一杯免费的热水，到吃饭时间，再把一点儿番茄酱倒进热水搅拌，它就变成一杯美味的西红柿汤了。冬天很冷，人们就在街边捡点儿报纸塞到衣服里。但是鞋子是个大问题，鞋子一旦破掉就很难再补好了，所以人们尽可能少穿鞋。

为了找工作，有人在招工的公司外面等了9个晚上，甚至有人步行1400公里去应聘！那时候纽约一家企业招工，只要6000名工人，你知道有多少人来应聘？10万人。令你难以置信的是，那时美国还有游荡罪。有人离开曼彻斯特去哈密尔顿找工作，被判游荡罪而遣返。

如果还找不到工作怎么办？那就向人寿保险公司借钱、向亲戚借钱，在家里试着用自己的一技之长谋生。如纺织工在家里织布、女人帮助街坊洗衣服，但是这些方法在这种大环境中是很难维持生计的。当能尝试的方法都失败之后，人们就彻底一无所有了。

可能没有人会想到，激动人心的美国世纪却是从“大萧条”开始的。

2007年，全球陷入金融海啸。

2007年4月2日，美国第二大次级抵押贷款机构新世纪金融公司申请破产保护，次贷危机初现端倪。

2007年7月16日，美国第五大投资银行贝尔斯登旗下两只基金宣布清盘。

2008年9月7日，美国政府宣布接管两大住房抵押贷款融资机构房利美和房地美。

9月15日，美国第四大投资银行雷曼兄弟控股公司宣布申请破产保护。同日，美国第三大投行美林公司被美国银行收购。

9月16日，美国政府同意向美国国际集团（AIG）提供紧急贷款，以控股79.9%的方式接管这家全球最大的保险机构。

9月21日，华尔街仅存的两大投资银行高盛和摩根士丹利发布公告，将接受美联储监管，转型成为银行控股公司。

9月25日，美国最大的储蓄银行华盛顿互惠银行由监管机构接手，成为美国历史上倒闭的最大规模的银行。

10月3日，美国众议院投票表决通过7000亿美元救市方案。

10月8日，全球11家央行联合大幅降息。

10月9日，降息的消息未能抵挡全球股市大幅下跌。美国、日本、英国等国股市纷纷跌至近年来新低。

10月13日，欧盟各国政府承诺用约2万亿欧元救市。道琼斯指数创出史上最大单日上涨点数。

这场金融危机开始波及亚洲国家。在全球化的今天，没有哪个地区可以不受影响。

2008年10月15日，广东省东莞市樟木头镇合俊集团旗下的两家大型玩具厂（合俊玩具厂和俊领玩具厂）突然倒闭，近7000名工人一夜间失业。

合俊玩具厂的倒闭令工人措手不及，租住在工厂附近的工人领完政府垫付的工资后，纷纷搬家，有的去了其他工厂，有的干脆返回家乡。

合俊集团代工的产品包括知名玩具品牌美泰、孩之宝等，产品销往欧洲、北美和日本，年销售额超过10亿港元。合俊集团半年报显示，2008年上半年，塑料成本上升20%、最低工资上调12%及人民币升值7%，尽管在成本减省及与客户洽谈价格方面付出巨大的努力，合俊集团仍亏损约2620万港元。

对于合俊玩具厂和俊领玩具厂的倒闭，无论是供应商还是政府，都将主要原因归结为企业的内因：一是2008年企业意外遭遇水灾，遭受重大损失，影响了企业的盈利；二是企业盲目投资矿产，投资失败导致资金链断裂。但不可否认，金融危机的袭来成为压死骆驼的最后一根稻草。

相反，经历了2000年网络泡沫的腾讯董事长兼CEO马化腾于2008年11月6日对《广州日报》的记者说：如果在“冬天”里过分谨慎反而会丧失机会，对未来的长远发展不利。同期遭遇网络泡沫的阿里巴巴创始人马云

也说：我们就是一家互联网公司，我们是一家电子商务公司，坚持这一点会让我们找到属于我们的机会。

这一次是不是中国激动人心的世纪的开始呢？要看到柳暗花明的那一天，企业首先要在经济危机中过了那道坎，保持增长，化危机为机会。其实与在顺境中经营企业相比，困难时期更能彰显企业特质，并检验企业是否真正具备核心竞争力。如果每家企业都能这样思考，我们确信将进入属于中国企业的激动人心的世纪。

如果从2008年算起，到2015年，无论是全球经济还是中国经济都进入一个新的经济周期，全球经济的复苏非常迟缓，特别是欧元区，在很多国家或地区，经济发展都陷入了极为困难的状态。中国经济也进入调整期，经济增长的速度也做了相应的调整，这个时期被称为“新常态”。

互联网技术发展，对传统行业而言，更加快了调整和淘汰的速度，同时对于人力资源的要求、创新能力的要求，也一样导致很多人因能力不匹配而被淘汰。这一系列的情形给人们带来巨大的冲击和压力，甚至导致一些企业与个人陷入焦虑的状态，有人惊呼危机再一次到来。

事实上，危机一直存在，无论是资源、环境、技术还是市场，其实都处在不断被调整、不断被迭代、不断更新及替代的变化中，如果企业只能在稳定的状态下、熟悉的环境中实现增长、创造业绩，这本身就是一种危机。所以，我们需要不断寻找答案，让自己可以与危机相处。

答案

从2008年9月开始，企业界的朋友不断地问我，他们该如何面对这场金融海啸。从市场角度看，市场环境确实发生了巨大的变化，这种变化来得如此之快，使得我们几乎没有时间进行调整，一切就发生了。

根据新华网消息，国际货币基金组织（IMF）大幅下调2009年全球经济增长预测，并预计发达经济体明年将出现第二次世界大战以来的首次经济收缩。

IMF将其对今明两年中国经济增长率的预期分别下调至9.7%和8.5%，但该组织认为，三大因素使这次金融危机对包括中国在内的东亚经济体影响相对较小。

欧洲央行宣布将主导利率从3.75%降至3.25%，为该行一个月内第二次降息。英国央行同日宣布大幅降息1.5个百分点，降至3%，以刺激正在步入衰退期的英国经济。

由于担心全球经济疲软将严重影响世界能源消费需求，国际油价9月6日再度大幅下挫。纽约市场指标原油期货价格下跌4.53美元，收于每桶60.77美元，为19个月来的新低。

美国零售商销售业绩欠佳、申请失业救济的人数居高不下，以及公司纷纷下调业绩预期均加剧了投资者对经济衰退的担忧情绪，9月6日纽约股市再次受到重挫，三大股指跌幅均超过4%。

据美国劳工部报告，首次申请失业救济的人数为48.1万人，连续第16周高于40万人。通常，经济学家将失业人数达到40万人视为经济衰退的标志。同时，持续申请失业救济的人数增至384万人，达到25年来的最高水

平。9月7日美国政府将公布2008年10月劳动力市场报告，经济学家预期可能创5年来最糟糕的纪录，失业率可能攀升0.2个百分点，达到6.3%。

到了2010年，互联网技术的冲击几乎要颠覆每个行业，曾经的大企业被新兴的小企业挑战并可能败下阵来，很多成功的企业处在无所适从的状态。很多传统企业陷入僵局，变化之大、之快与2008年的金融危机相比有过之而无不及。

事实也是如此，到了2015年腾讯成为一家具有全球影响力的公司，同样经历了2000年网络泡沫的阿里巴巴，更是成为全球第一市值的中国公司，2015年实现销售收入3万亿元，更加令人惊奇的是，这个销售额与沃尔玛的全球销售额相当，但是沃尔玛需要动用234万人，阿里巴巴只需要7000多人。

越来越低迷的市场环境的确让我们有些灰心，并且多年奋斗的疲劳感也显现出来，是否再继续与市场斗争下去呢？我知道经营企业很苦，但是如果环境成为一种经营条件，我们需要面对的不仅是环境，还有企业自身的调整。

我非常推崇马克思的一句名言："哲学家们只是用不同的方式解释世界，而问题在于改变世界。"也许深受其影响，面对危机，我开始强调人的作用，重视人的主观努力，强调企业自身的能力，而非环境的约束，虽然我和马克思一样信奉唯物主义。

事实上，在每个危机时代都会涌现出一批成功的企业，在我自己的研究和学习中，我始终对那些经历了数次变革、渡过各种危机、保持旺盛生

命力的企业充满敬意，如亨利·福特（Henry Fort）与福特汽车、盛田昭夫（Akio Morita）与索尼、鲁伯特·默多克（Rupert Murdoch）与美国新闻集团、约翰 D.洛克菲勒（John D.Rockefeller）与美孚石油、老托马斯·沃森（Thomas Watson Sr.）与IBM、罗伯特·伍德拉夫（Robert W.Woodruff）与可口可乐，我相信还有许多人和许多公司战胜了经济危机。

从这些行业背景截然不同、个性迥异的公司中，我们很容易看出它们都有共同的重要特征：

坚信增长才是最重要的，增长不受环境的影响。

增长是一种理念，并以这样的理念来指导它们的行动。

这些领导者及其领导的公司可能处在良性的环境中，也可能处在充满危机的环境中；可能处在一个高增长的领域，也可能处在增长已经陷入停滞的行业。但是，这些领导者及其领导的公司经过自身的艰苦奋斗，实现了同行无法比拟的增长，年复一年，不管经济处在繁荣期，还是处在衰退期，保持增长都是他们坚定不移的信念。

1923年，罗伯特·伍德拉夫加入可口可乐公司，在随后的40年里，直到1965年正式退休，他一直统治着可口可乐帝国。他在位时曾经历了一段声势浩大的增长期，可口可乐公司也因此成为全球性企业。随着第二次世界大战的临近，人们对企业发展感到迷茫，罗伯特·伍德拉夫承诺：“我们将确保每个士兵花5美分就能喝上一瓶可口可乐，不论他身在何处。为此，我们公司将不惜一切代价。”可见，反而是战争使可口可乐传遍全世

界。

中国企业的发展空间依然存在，政策面持续向好，对市场和消费者的认识与挖掘以及不断发展的机会，都决定了处在冬天里的中国企业的春天很快就会来临。

为什么这些企业不受环境的影响并能够战胜危机而没有轰然倒塌呢？我反复思考这个问题，也不断地在这些公司的成长历程中寻找答案，并与其他原因进行比较，我认为在危机时要把握住的第二个显著特征是：

财务必须保守，只有资金的运用是高效能的，才真正具有安渡危机的基础。

著名经济与管理学家阿里·德赫斯（Arie de Geus）在总结自己在皇家荷兰壳牌集团公司38年的工作体验，以及对世界上长寿公司进行研究之后，得出了这样的结论：为积蓄财力而在财政上采取保守政策是长寿公司的特征之一。

长寿公司从不轻易地用自己的资本去冒险，其良好的资金配置使其足以应付企业成长的需要。虽然这一点常常被认为是传统或保守的，尤其是在这个高速运转的变化的时代，但它是企业持续发展的战略性因素，我们可以在经营上、技术上、产品上创新，但财务上一定要保守。

不用资本去冒险，必须了解现金在其全部资产中的重要性，已经有太多有很好基础的高成长企业去做资本的对赌从而使自己陷入危局。持有现金可以使企业在竞争对手无法办到的情况下捕捉到机会或更好地应付危机，其资金配置足以支持企业增长和发展的需要。那些一直保持增长的企

业都对资金使用效率永不松懈地关注，如果不是这样，冒进的财务政策往往会导致灾难性的结果。

只有稳健的财务、丰沛的现金流仍然不够，因为最能创造价值的是人。直面机的公司的第三个特征是：

释放员工能量，靠员工取得事业的成功。

《基业长青》这本书讲述了惠普创始人的故事。1946年，因为第二次世界大战结束，国防合约枯竭，已经有10年历史的惠普公司营业收入减少了50%，它面临紧迫的现金周转危机，当时市场上又没有可以立刻解决问题的商机，就像普克描述的那样："我们都在庆祝大战结束，但是同时知道我们会有很严重的问题，1946年，我们的销售额从前一年的大约150万美元降到只剩一半，我们很担忧，不知道能不能维持下去。"

在这种情况下，惠普公司只能选择裁员，裁减了大约20%的员工，与此同时惠普公司还采取了一个行动，对于一个业务缩减50%的公司来说，这种行动堪称胆大妄为。当时，所有靠国防合约生存的机构都面临艰苦的日子，惠普公司决定利用这一事实，到战时政府资助的研究机构聘请杰出的科学家和工程师，并决定挽留公司内部最优秀的高新人才。正是这些人才，推出了许多大受欢迎的创新性产品，让惠普公司在之后的20年里取得巨大的成功。

在经济危机的环境中，人员的变动会直接影响公司的增长，一些无法增长的公司想到的第一种措施就是大量裁员，其实如果能够合理地借助经济环境的调整重建人力资源结构，释放员工的能量，则会取得意想不到的

成绩，正像通用电气金融服务公司的首席执行官加里·温特（Gary Wendt）指出的："企业的发展是每个人的责任。"如果每个员工都承担这个责任，公司就一定可以实现增长。

有了信心，有了财务保障，再有了要为企业负责的员工，在危机中成功的企业就有了第四个特征：

用低价格出售高品质的产品。

在沃尔玛的商店里，我们很少见到2.99美元或者5.95美元等接近整数的标价，更多的是诸如2.73美元或5.22美元的价格牌。这是为什么呢？

1950年，一家名为"沃尔顿小店"的商店在阿肯色州本顿维尔市开业，半个多世纪以来，沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿（Sam Walton）一直把"最大可能地向顾客提供最低价位的商品"作为沃尔玛的经营宗旨，沃尔玛的成功也得益于这个简单而又平凡的道理。

沃尔玛是怎样实现其"天天平价"承诺的呢？它不是通过处理积压商品或劣质商品，而是通过不断降低管理成本来实现的。

正是由于沃尔玛奉行这个简单而又平凡的道理，才使得沃尔玛在遭遇经济危机的时候可以持续地增长。2001年，互联网泡沫破灭，美国经济萎靡不振，一大批重头公司盈利减少，股价暴跌，裁员成风。与此形成鲜明对照的是，前两年并不被专家看好的"旧经济"代表沃尔玛连锁零售集团稳步发展，独占鳌头。

20世纪70年代，沃尔玛的销售收入约为4000万美元，现在已发展成

为拥有100万名员工的全球最大的企业。山姆·沃尔顿当年曾经许诺说，如果公司业绩突飞猛进，他就会在华尔街上跳夏威夷草裙舞，后来他真的信守了诺言，山姆·沃尔顿的惊人之举给很多投资者留下了深刻的印象。自1972年沃尔玛的股票上市以来，它的股票价格年均增长率高达27%，沃尔玛股票惊人的回报率给沃尔顿家族带来了滚滚财源，直到今天，沃尔顿家族仍然持有沃尔玛公司38%的股票份额，家族中的5人包揽了全球富豪榜的第六位至第十位，总资产1029亿美元，沃尔玛的这5名持股人组成了名副其实的全球最富家族。

我认为企业无论是在顺境还是在逆境，终极解决的都是顾客问题，所以能战胜危机的企业最重要的特征是：

坚持贴近客户，要求企业必须成就客户而不是自己。

在美国房地产遭遇危机而出现增长停滞的时候，恰恰有个名为Build Net的房地产服务商创造了奇迹。在美国市场，一般的建筑商需要盖精装修的房子并置家具电器，企业利润率为7%，经济不景气时利润率不足4%。Build Net对行业进行分析之后得出结论：竞争激烈使购房者不停地对比价格；购房者一般居住15年，期间可能用坏4万件东西，而且平均一辈子换3次房子。对此，Build Net制定了自己的策略，就是关注服务价值：用最好的材料盖最好的房子，以成本价出售，赚取其后15年服务带来的利润，这令其他竞争对手无法应对。现在，Build Net从房地产开发商转变为房地产服务商，原有的10万家竞争对手成为Build Net的开发商；它拥有客户超过千万人，供货商超过1万家；公司专注于提供服务，而对房屋价格敏感的购房者并不计较换电器零部件的价格，公司一举扭转了低收益

的局面。Build Net所做的正是和客户走在一起，满足了他们的需求。

这样看来，企业能否成为市场的主导者，最关键的是找准客户并为其贡献价值，只要客户还在，即使没有了厂房、没有了设备，企业也有生存下去的希望。这既适用于制造企业、服务公司，也适用于技术型公司。企业是处于快速增长的行业还是处于停滞衰退的行业并不重要，重要的是企业要知道面对的用户群是谁，如何为其创造价值。所以问题的关键不是环境和市场，而是贴近消费者的能力，换句话说，只要能够提升对消费者价值的认识、符合消费者期望就可以超越环境。

除了上面的特征之外，直面危机的企业还具有再创造的特征：

以创新超越危机。

危机和压力相对于一些企业来说，所带来的反而是创造力的迸发，正是因为创造性地解决问题，才使这样的企业拥有了全新的市场地位。

很简单的事实是，危机来临的时候，人们会发现“市场这张大饼”的增长的确在变慢，但是分饼的企业也在减少，这是否意味着企业有机会拥有更大的市场份额呢？在我回顾近百年危机的历程中，我发现有些企业在危机中构建了新市场格局，而它们获得这样的地位的方法就是创新。

比如汽车行业，第二次世界大战前，世界经济危机重创北美汽车业，大批中小厂商倒闭，通用汽车、福特汽车、克莱斯勒公司适时推出一批以V8发动机为主的流线型设计产品，受到市场欢迎，遂成为底特律“三巨头”，雄霸世界汽车市场半个世纪。正是创新让这三家企业在经济危机中获得全新的市场机会。

对那些渴望度过寒冬并有所作为的企业来说，我的方案不会一蹴而就，也不主张企业“病急乱投医”，我论述的这些特征我认为中国企业并不难实现，但是实现它们需要一段时间的努力，其间领导者必须承担起改变自己的责任，一旦坚持下去，就能渡过危机，待市场环境转好时，企业的发展将驶入快车道。

因此，最后问题的焦点在于领导者的素养：

经营的意志力。

这是企业在危机环境中生存发展的坚实基础。拥有在任何环境中都坚持增长的理念，以及拥有实现和客户在一起的运营能力的领导者，可以让企业在经济危机的环境中超越环境取得发展；相反，如果因为环境的变化而出现企业停滞甚至消失的结局，大部分原因也可以归结到领导者身上。

所以，树立信心，稳健财务，带领员工，为顾客提供期望的优质低价产品，让企业安然渡过经济危机，是领导者的职责。

第1章　增长不受环境的影响

在危机中，信心比黄金和货币还重要。

——温家宝

坚信增长才是最重要的，增长不受环境的影响，增长是一种理念，并以这样的理念来指导他们的行动。

信心比黄金还重要

2008年10月，你能看到的是这样一串数字：

美国：次贷危机、贝尔斯登和雷曼兄弟相继倒闭；

冰岛：人均负债20万美元；

俄罗斯：股市跌70%；

中国：股市跌67%；

印度：股市跌60%；

巴西：货币贬值28%；

韩国：货币贬值34%；

澳大利亚：货币贬值25%；

巴基斯坦：货币贬值25%，股指下跌35%；

匈牙利：下一个冰岛？

中国三大航空公司业绩遭遇了2008年连续三个季度的急剧下滑，2007年1~9月，南方航空公司、中国国际航空公司、东方航空公司盈利分别为19.7亿元、21.87亿元、10.22亿元，总计51.79亿元，而2008年1~9月，这三家航空公司的盈利分别为-8.84亿元、-19.88亿元、-23.78亿元，总计-52.50亿元。

韩国最大的两家公司：三星公司2007年7～9月的利润为2.19万亿韩元，2008年7～9月盈利1.22万亿韩元，跌幅44%；LG公司2007年7～9月的利润为30000万美元，2008年7～9月盈利2400万美元，跌幅92%。

美国通用汽车第三财政季度全球销售收入下滑11%，通用汽车二季度亏155亿美元；克莱斯勒上半年亏损10亿美元；福特汽车第三季度营业亏损29.8亿美元，并出售马自达股份。在汽车零件商中，北美25家有1/3提出破产保护；惠而浦裁员5000人，关闭5家工厂（墨西哥2家）；美国西南航空公司第三季度亏损1.2亿美元（17年来首次）；Circuit city关店避免倒闭。

自次贷危机开始至2008年上半年，中国已有6.7万多家企业倒闭，广东省有6823家出口企业休眠……

这是2008年9月以来我们看到的最多的新闻和信息，在不到两个月的时间里，我在工作中接触的一些企业经营者和经理人告诉我，他们开始调整自己的消费习惯和投资习惯，还有一些人甚至开始改变自己的生活计划。当然，各国政府为应对经济变化所做的政策调整更大。无论是市场中企业的盈利数字，还是政府政策、人们的消费行为和心态的变化，都让我们感受到了危机的来临，让大家感受到前所未有的紧张。我无法估计这次危机的影响到底有多大、会持续多久，这可能是经济学者和预言家们一展身手的机会，但长期的管理研究和实践让我知道：企业必须直面危机。

在查理斯P.金德尔伯格[1]的著作中，我们可以了解到，近100年来，世界遭遇了很多次金融危机（见表1-1）。

表　1-1

年　　份	国　　家	相关的事件或领域
1929	美国	第一次世界大战后繁荣的结束
1931～1933	欧洲	美国切断对外借贷
20世纪五六十年代	世界	缺少宏观协调下进行货币可兑换
1974～1975	美国、世界	布雷顿森林体系崩溃，OPEC①1973年石油提价
1979～1982	美国、世界	第二世界银行贷款，OPEC 1979年石油提价，美国西南部房地产，美国农场
1982～1987	美国	股票市场，豪华住宅，办公楼
1990	日本	日经股票指数，房地产

①石油输出国组织。

从1929年到现在，我们依然可以看到存活下来并保持增长的企业，如可口可乐、福特汽车、IBM、丰田汽车，这个名单很长，长到让我们明白，危机的确是会不断出现的，但是企业可以找到自己生存和逆势增长的方式。

1997年，亚洲遭遇金融危机，这是我亲身经历的第一次大规模的金融危机，我清楚地记得，当时自己刚好到新加坡求学，在之后的很长一段时间里，我在新加坡国立大学讲学，其间我们花很多时间探讨和思考危机中企业的出路和选择。在东南亚地区，虽然亚洲金融危机带来巨大的困难，但是仍然有很多企业找到了自己的发展方式。无论是新加坡的公司、印尼的公司、马来西亚的公司、韩国的公司还是中国台湾地区的公司，这些处在亚洲金融危机中心地区的企业没有倒闭并取得不俗的业绩，从那时起，我就明白了无论在什么样的经营环境中，企业都可以找到自己的增长方式。

2008年，危机的确又一次爆发了，因为其迅猛并波及全球，人们称之为“金融海啸”，这的确是百年不遇的巨大挑战。在这样危机的环境中，我们以往所熟悉的借助于市场增长来获得增长的环境已经不复存在，如果我们不能自己创造增长，那么也许危机就成为灭顶之灾，我们将再也没有存活和增长的机会。所以关键的不是危机是否来临，而是企业需要创造自己的增长。

从2008年到现在，全球经历了金融危机、环境变化的挑战、互联网技术对传统产业的颠覆，欧元区恢复迟缓、难民潮，以及全球经济放缓带来的一系列的挑战。这一系列的挑战和冲击使得我们不得不接受一个事实，那就是危机一直都存在，经济危机存在周期性，不要只是习惯于在经济增长的环境中经营，必须学会在经济危机中寻找增长的方式，以及取得经营的绩效。

[1]　查理斯P.金德尔伯格.经济过热、经济恐慌及经济崩溃：金融危机史[M].朱隽，叶翔，译.北京：北京大学出版社，2000.

信心来自正确的认识

美国前总统约翰·肯尼迪说，“危机”在中文中由两个字构成，一个是危险，一个是机会。从最根本上讲，危机就其本质而言是不可能提前做好准备的。当今天很多人问我“该如何应对危机”时，我只能这样回答：我不认为危机是可以用有准备的概念来理解的，当危机爆发时，更重要的是我们如何正确地认识危机。如何处理危机根植于企业的价值体系中、根植于我们的价值判断中，危机既给人们带来危险，也给人们带来机会。

事实上，面对危机，企业可以有完全不同的选择。在企业发展的历程中，几乎每家企业都会遇到各种各样的危机。

1978年年底，第二次石油危机爆发，由于时间长且波及范围广，引发汽车业萧条，福特汽车和克莱斯勒公司轮番创造亏损纪录。在高油价下，以生产小型车低油耗为主的日系品牌开始受到追捧，日本汽车于1980年首次击败美国成为世界第一。从中你可以看到，环境不断变化，但是如果企业可以针对变化迅速调整，就有机会战胜危机，甚至成为行业领先者。

1997年亚洲金融风暴，三星成功重生，一跃成为世界电子品牌。2003年11月24日《新闻周刊》称：“李健熙发挥大胆的领导风格，为三星注入了重视趋势创造及避免安于既有成就的企业文化。”分析家将三星的原动力归功于他增进企业责任感、产品设计及品质管理方面的改革。的确，由于李健熙从1993年起开始执行的改革，三星才得以渡过亚洲金融风暴而继续生存。如今，三星的股票中至少有300亿美元是外国股份，它可能是亚洲企业当中外国人持股最多的公司。毋庸置疑，许多外国投资者是

被三星发自企业内部改革的透明化和意愿吸引。三星的崛起令人印象极其深刻，现在，就连日本的财经媒体也对三星赞誉有加："三星是韩国主要企业集团中唯一渡过金融危机的幸存者。"

在2008年的网络媒体上、新闻中，人们都能够看到企业经营业绩下滑、财富缩减的数据，但是人们也能看到，即便是在这样的寒冬季节，依然有企业蓬勃增长：美国辉瑞公司在2008年第三季度的净利润增长了3倍，保时捷盈利超10亿欧元，DHL2008年前9个月的税前利润比上年同期增长了2.3%。

辉瑞公司、保时捷、DHL这三家公司取得的业绩，让我们对在危机中依然增长有了很好的佐证。也许你会认为不受危机影响的企业很少，我也认同这样的看法，没有人可以脱离市场环境来谈论经营，但是，我们需要更认真地思考，在环境无法调整的时候，是什么力量在发挥作用，使得在经济大萧条时也有优胜者。

2015年年底，很多人问我，在一个经济增长放缓的环境中，企业该如何增长呢？甚至很多人对将要来临的2016年感到悲观，因为过去的2015年中国GDP的增速不到7%，这在很多人看来是一个危机的信号。但是，我并不这样认为，我的回答非常简单，中国的GDP增速哪怕只有百分之六点几，也是一个巨大的增量，这个增量足以给企业一个增长的环境，而不是一个危机的环境。

2015年有两家公司让人们赞叹，一家是阿里巴巴，实现销售收入3万亿元，其中2015年的"双十一"这一天，阿里巴巴的销售额达到910亿元，这在过去任何一个高增长的经济环境中都是一件不可思议的事情。另一家

是华为，实现销售收入3900多亿元，成为全球通信领域第一名，其15万员工人均收入50万元。这两家公司的强劲增长，让我们再一次相信，即便是在不好的经济环境中依然可以看到发展良好的公司。

在这些大的经济危机中，我们看到了通用汽车、福特汽车、克莱斯勒公司、丰田汽车、三星、辉瑞公司、保时捷、DHL、阿里巴巴、华为等企业的成功，它们取得成功正是源于它们对危机和增长的正确认识，这种认识包含了四个具有决定意义的关键点——这也正是本书的第一个要旨所在。这些关键点隐含在所有成功企业的发展历程中，这些关键点能让你真正明白，这些企业是如何成功的。

具有决定意义的关键点如下。

1.危机只是经营条件，而非借口

当危机成为经营环境时，危机已经是经营的条件而非制约因素。企业要把危机作为借口的习惯彻底改掉，在任何危机中都有企业取得巨大的成功，当危机成为基本条件时，危机就是环境，而对于环境，我们只能面对。

2.危机并不都是有害的

当市场环境很好时，企业对自身的要求普遍放松，而当危机来临时，人们开始愿意认真探讨应对市场风险，思考回归顾客价值。小时候，我总是遇到钢笔写不出字的困扰，因为那是寒冷的冬天，上学的路途太远。为了摆脱这种困扰，我想到了把钢笔放在胸口。怀里揣着一支笔，总是觉得很神圣，结果让自己对学习产生了神圣的感觉。因为用钢笔的危机，所以

我更尊重知识、更爱学习。可见，有的困难并没有害处，因为危机可以引发自身的转变。

3.危机中的增长并不是神话

已经有太多的企业用实际业绩证明了这一点，如果增长是从内心激发出来的，它就不受危机的影响、不受环境的制约。所以领导者只要能够激发出增长的信念，并和成员达成共识，增长就可以成为必然，特别是渡过危机之后的企业其增长将更为迅速。

4.危机中信念是实现增长的动力之源

“将领的作用就是要在茫茫黑暗中，用自己发出的微光，带领队伍前进。”这句话被我珍藏在笔记本中，我很认同这句话，正是领导者的韧性与坚持，他们才最终带领团队团结一致地走到胜利的终点。

接下来，我会选择成功企业来论述这四个具有决定意义的关键点，我期望这些关键点转变成领导者自己的观点，然后领导者把这些观点融入企业成员的行动中，因为只有领导者认同这些关键点，企业才能具有直面危机并获得成功的前提条件。

我谈到的经验和原则对企业是普遍适用的，我讨论的之所以都是国外的一些复杂的大型企业，在于中国企业在改革开放的30多年间都处在一个稳定增长、经济繁荣的环境中。虽然我们也遭遇了20世纪90年代的亚洲金融风暴、20世纪末期和21世纪初期的网络经济危机，但是由于中国独特的环境和发展路径，中国企业并没有受到多大的影响。因此，我更希望中国企业能够从这些外国企业的发展历程中获得经验。

我所坚持的这些理念，对任何规模的企业、任何行业的企业来说，都具有可借鉴的意义，无论你的企业是否有条件、是否有能力，也无论你是期望成为行业的领袖，还是选择做一个“隐形冠军”，抑或你的企业处在初创阶段。我最想告诉大家的是：危机和增长是一对孪生兄弟，危机让市场富有变化，而变化正是增长的机遇。

当我在这些成功企业的发展历程中寻找根源时，我发现这些根源其实是一些常识，发现这一点让我非常兴奋，因为特殊时期、特殊手段造就的成功，其他企业很难复制和学习，而常识是所有企业都可以借鉴的方式。

认识一，危机只是经营条件而非借口

当危机成为经营环境时，危机已经是经营的条件而非制约因素。

在技术蓬勃兴起的世界里，在我们称之为“知识经济”的信息革命中，管理层越来越多地面临巨大的考验，也将面对更加复杂的情形。很多时候，变化的剧烈程度和复杂性交织在一起，导致我们已经无法预测我们将会面对什么变化，这就要求管理者更谨慎地理解环境并做好应对变化的准备。

2006年，在解析管理的时候，我知道需要了解今天的组织面对的是不确定的商业世界，因而我们需要有混沌的思维方式。混沌理论今天已经成为对管理产生最重要影响的理论之一，因为借助于混沌理论我们可以理解以往无法理解的现象，可以找到组织管理的全新方式。我们先来看看混沌理论的一些基本概念。

第一，稳定均衡。在这种状态下，各组成要素总是处于或者能够迅速回到平衡状态。比如当一家企业推出新产品时，另外一家竞争对手企业就会发动全面的促销活动，因此在总体上，我们看到主要竞争者的市场份额不会发生太大的变化，目前的中国家电格局正是这样一个稳定均衡的状态，虽然存在不断的竞争、不断的创新，但是在家电的第一战略集团的格局中仍然是稳定的均衡。

第二，有限度动荡（或混沌状态）。这是一种有序和无序混合的状态。在这种状态下，有许多无法预测的事情和变化，但是一个系统行为的基本模式是可以确定的。比如，在过去的岁月里，中国股市就处于混沌状态，承受很多无法预测的冲击，如上市公司领导者的变化、国家政策的调整、股民心态的变化以及雄心勃勃的新竞争者等使许多预测都产生偏差，但是大致的趋势依然能够被那些行动更快的公司掌握和利用。

第三，爆破性动荡。这种状态没有任何程序和模式。比如今天我们需要面对的金融海啸就可以看作这种状态的例子。

我们的问题是，许多组织已经习惯于在近似稳定均衡状态的环境中运作，现在却发现需要处于有限度动荡或者混沌状态，所有企业突然发现自己无法得到任何帮助，并且竞争越来越激烈，所有企业都要面对混沌的商业世界，因此也都需要调整自己的思维方式，使其转变成混沌状态的思维方式，我们可以看看三星的做法。

从1995年开始，李健熙经常察觉到危机，并说他有不祥的预感。他说："在2000年来临之前，似乎会发生什么事。"在圣迭戈举行的商谈集团迎接21世纪的策略会议上，李健熙提到人们当时很少听到的"泡沫"一词。

李健熙指出：“我们要彻底分析并加以检讨，近年来因经济景气而出现在投资、经费等经营上以及在干部价值观、工作伦理观上的泡沫化现象。”李健熙提及“泡沫化”，是提醒人们要警觉日元高涨和半导体市场繁荣造成的错觉现象。同时，他也根据以往分析的结果说明了现况：“现在我们至少浮在地面10厘米之上，我们要尽早着地。”李健熙强烈的不安意识使他下决心调整三星的组织结构，他知道，唯有让企业首先在危机的环境中调整，企业才会有出路。

1996年年初，三星秘书室委托韩国开发研究院（KDI）等机构研究及展望日后的汇率和发展。KDI的调查结果显示，适当的汇率是1美元兑换900多韩元，可是当时实际的汇率却是1美元兑换800多韩元。

1993~1995年是韩国整体经济表现最佳的时期，但是迈入1996年后，韩元升值，出口业开始走下坡路，三星旗下的企业除了半导体企业外，其他企业都开始走下坡路。

1996年8月，感到不安的李健熙忽然召当时在经营第一线工作的三星火灾海上保险总经理李鹤洙到他的办公室，请他担任负责集团内部经营的秘书室次长（总经理级）。1996年年末总经理团队人事变动时，李鹤洙再次被提升为秘书室长，亲自指挥以高利润为主的内实经营，现场技术管理型的CEO尹钟龙则出任三星电子总经理。

在那一年的总经理团队人事改组中，具有代表性的成长论者都被分派到顾问的位子而退出第一线，使整个集团转换为危机管理型的体制。

李健熙担心的事情发生了，韩国因受到前所未有的金融危机风暴打

击，国家经济面临破产的危机。陷入金融危机一个多月后，也就是1997年12月，世界级的美国投资商高盛投资集团总裁约翰·科赞（John Koza）等一行人连续好几天出现在三星迎宾馆的承志园里，因为李健熙委托科赞等人研议三星公司结构改革的具体方案，目的是跳出三星公司主观改造，从而对三星公司进行彻底的结构调整，由此可见李健熙对于结构调整的强烈意志。

和总裁科赞会谈时，秘书室长李鹤洙等人也在旁陪同。打破漫长沉默的李健熙整理出了几项重点："除了三星电子与其相关几个核心关系企业以及三星生命保险以外，其他公司都可以关闭。"

听到这句话的总裁科赞很惊讶地说："我们的权限有多大？"他想再次确定李健熙的想法。李健熙非常果断地说："请分析我们各公司的资产价值以定下价格，并帮我们找到买主处理掉，我全权委托贵公司处理。"危机一来，三星便自动自发地开始进行结构上的改革。

选择放弃自己的事业或是变卖不动产，相对而言，反而是件简单的事，因为对于以"做一辈子的公司"为号召的三星而言，裁减人员是最棘手的事。仅三星电子就有3万人要离开公司，但是在通过派往分社以及外驻等方式吸收了最大限度的人员后，再包括一些荣誉退职的人，当年裁减的人员缩减至最低限度的1.2万人。[1]

稳定均衡状态的思维方式倾向于把发展的过程看作一种平稳的趋势，在早期的教学中，我也坚持管理者需要保持稳定、解决问题、按章行事。如果从基本的管理现状来看，这些要求并没有什么错误，这也是管理者产生效率的根本来源。但是当环境处在混沌状态的时候，混沌状态的思维方

式是把发展过程看作一种半稳定的临时状态跳跃到下一个半稳定的临时状态。所以在混沌状态的思维方式中，所有的发展都是时断时续的，而不是平稳连贯的。我们相信混沌状态的思维方式对现实的理解更趋同于实际的市场情况，这样组织就需要打破平衡来获得市场机会，管理者此时需要关注的是如何保证组织迅速地上升到新的变化空间，在时断时续的发展中，能够因持续的阶段而避开停顿的阶段，这就要求管理者必须清醒地认识到：管理上的每个举动或者疏忽都可能使企业错过持续发展的阶段。所以，企业内部需要不断地打破平衡，如果能够有效地利用混沌，企业就能够成长为具有强劲竞争力的市场领导者，李健熙带领的三星公司正是这样在亚洲金融危机的情况下成长起来的。

美国第三届总统托马斯·杰斐逊（Thomas Jefferson）说过：“我是绝对相信运气这回事儿的，并且我发现，我工作越努力，我的运气就越好。”三星公司的领导者及其员工也是如此，他们通过努力地工作，获得了好运气。

亚洲金融危机风暴发生在1997年11月，在它发生之后一个月（也就是12月），韩元对美元的汇率由850韩元兑1美元下跌到1500韩元兑1美元，韩元迅速贬值。三星当时详尽地对公司的财务报表进行了分析，得出的结论是，三星公司已经倒闭了，光是汇率损失就达到了30亿美元。

在这种情况下，三星公司从1998年开始制订结构调整计划。三星公司的结构调整可以分成两个阶段来看：第一个阶段是克服这种危机，怎样让一家已经倒闭的公司活过来；第二个阶段是如何确保公司的竞争力。

这次结构调整大概用了一年半的时间，从亚洲金融危机爆发到结构调

整收到效果，大概用了两年的时间。在这两年中，三星公司把既有的泡沫完全去除了。

从三星公司的行动中我们可以知道，当一家大型公司遇到危机时，它需要迅速做出反应，要以最快的速度，尽早地解决已经看到的问题。当时对整个经营来讲，三星公司所有的问题都已浮出水面，存在两个问题：第一个是要裁减30%以上的人员；第二个是为了确保公司现金流的畅通，即使有价值的资产也不得不拍卖。

1999年结构调整之后，整个三星公司运营的基本想法和观念有了巨大的改变。事实上早在1997年，三星公司对数字产品和技术就已经有了充足的准备，同时三星公司也确保了数量相当可观的人才。三星公司对其体制进行了三个大的调整：第一个是一个彻底以市场为中心的运营方，第二个是提升整个公司决策的速度，第三个是能够及时地推出市场所需的产品和技术。

1997年，三星公司净亏损3.4亿美元；2007年，三星公司的净利润94亿美元，营销额也从1997年的158亿美元增长到2007年的1200亿美元，增长了6.6倍，负债比是0。

三星公司之所以是韩国唯一在亚洲金融危机中发展的企业，就是因为它把危机作为经营环境而做了充分的准备。成功的企业总是把危机作为经营条件而非制约因素，它们的领导者总是能让自己的企业在危机的环境中找到解决问题的方案。

认识二，危机并不都是有害的

对任何人来说，环境都是双刃剑，很多人认为不好的因素，可能在另外一些人看来却是好的因素，虽然从客观的角度来说，大部分危机的确是危机，但是也可以看到这样一种情况，危机使得市场格局重新被界定。对于可以利用这种格局的企业而言，危机自然不是有害的。

根据行业机构互联网广告局（IAB）公布的数据，2008年一季度和二季度在线广告开支都有所下降，这是自2003年来首次出现的连续两个季度下降，但是搜索广告发展势头良好。2008年上半年，付费搜索广告占在线广告的比重为44%，比2007年同期增长了3%。

Sterling Market Research公司搜索市场分析师格雷格·斯特林（Greg Sterling）指出，那些转投向搜索广告的广告主一部分是那些手头开始有点儿拮据的公司，它们希望能借助搜索广告取得更可观测、更可靠的广告效果。

显示广告是以某个时间段的广告显示来付费，而搜索广告则在点击的时候才付费。斯特林表示，这个区别将使得人们形成这样一种观念：搜索广告比显示广告更实惠。斯特林指出，随着经济进一步恶化，广告开支进一步减少，开始精打细算的广告主们将继续涌向搜索广告市场，而Google在搜索市场约占71%的份额。

斯特林指出，雅虎、AOL和微软在其他形式在线广告上的投入比重较大，这样它们受到的影响更大。“如果Google像在搜索广告上那样投入平面显示广告的话，同样也会深受影响。”斯特林表示，“但具有讽刺意味的是，Google的广告业务并不多样化，所以它反而能够从其一直主导的搜索业务中受益。”

eMarketer分析师大卫·霍尔曼（David Hallerman）指出，不可否认的是，向搜索广告转移的趋势不是在危机时期才有的，但以前的速度比较缓慢，今年在经济危机的影响下，速度有所加快。根据IAB的数据，2007年增速为一个百分点，而2008年却是三个百分点。霍尔曼指出，随着经济衰退期延长，这种转变会进一步加快。

经济衰退不仅制约了Google主要对手的发展，还在一定程度上扼杀了潜在竞争对手的发展。维基搜索是Google的潜在竞争对手之一，但现在它明显感到日子艰辛：其母公司维基社区宣布裁员10%。更进一步说，次贷危机几乎让那些小型创业公司的IPO上市之路变得遥遥无期，而且现在风险投资人对那些年轻的“Google杀手”型的创业公司也反应冷淡。

在这种情况下，对创业公司来说最好的选择可能是被收购。Gartner分析师安德鲁·弗兰克（Andrew Frank）表示：“一些具有创新性的创业公司如果能有所突破的话，势必对搜索市场产生一定影响，但现在看来，最理想的选择是被收购。疲软经济已经减少了投机市场的资金，而如果能和Google那样的公司达成现金交易将是更现实的选择。”[2]

这样看来，危机对Google而言是一个好机会。我在以前的研究中曾经这样认同这家公司：Google 拥有清晰、明确的企业使命，那就是“整合全球信息，服务所有用户”。企业活动遵循用户优先的准则，在企业中“用户”一词多了一层含义，即Google 的员工也是互联网的用户，Google的工程师在研发产品的同时，也能够以最终用户的身份审视和评价产品，这样就做到大多数产品的研发过程都会有最终用户的直接参与和全过程追踪。因此，Google在用户满意度的调查中更容易得到较高的认同度。也正是这

样，通过Google，我们知道如何查询信息、如何学习、如何寻找灵感……

Google的创造和成功源于在互联网应用的初期，它开拓并实现了网络搜索引擎功能，填补了广大用户尚未意识到的需求空白。由于用户直接体验到了便利，Google成为人们日常生活中不可或缺的工具。

从市场层面看，危机会让一些企业获得新的机会，而从政府层面来说，危机会促使政府找到发挥自身作用的机会。这不完全是危机的好处，但能从另外一个角度说明，危机可以间接地带来好处。

1933年就任美国总统的罗斯福也在思索如何摆脱“大萧条”。

罗斯福认为，一个政府“如果对老者和病人不能照顾，不能为壮者提供工作，不能把年轻人注入工业体系之中，听任无保障的阴影笼罩每个家庭，那就不是一个能够存在下去，或是应该存在下去的政府”，社会保险应该负责“从摇篮到坟墓”整个一生。

罗斯福一改美国政府施政传统，采取了英国经济学家凯恩斯的观点，推行政府干预经济的系列政策，史称“罗斯福新政”。

为了让全美国1700多万人不再依靠亲属和政府救济，1933年5月，国会通过《联邦紧急救济法》，成立联邦紧急救济署，将各种救济款物迅速拨往各州。1934年，又把单纯救济改为“以工代赈”，给失业者提供从事公共事业的就业岗位。

1935年后，罗斯福通过《社会保险法案》《全国劳工关系法案》《公用事业法案》《公平劳动标准法》等立法，创立失业保险、老年保险、最

低工资标准、按收入和资产的多寡征收累进税，保障工薪族的经济安全。

“罗斯福新政”很快将美国带出“大萧条”的泥沼。从1935年开始，美国几乎所有的经济指标都稳步回升，国民生产总值从1933年的742亿美元增至1939年的2049亿美元，失业人数从1700万下降至800万。同时罗斯福本人也成为美国历史上唯一连任4届的总统。

当然，这样来理解危机的好处，也许有些困难，但是如果可以顺势而为，利用危机，此时的危机的确不是有害的，反而有利于我们的成长。对那些能够正确理解危机的特别意义并能巧妙地利用危机的人来说，危机是朋友。我们所要做的就是永远关注危机的来临，因为对有准备的人而言危机意味着机会。即使危机对你而言可能带来极大的挑战甚至伤害，你也要明白，某种程度的危机是必然要发生的。任何行业、任何企业、任何人都会遇到危机，第一个发现危机的人往往有机会创造出属于自己的增长，并开拓一个全新的市场。昨天是罗斯福，今天是Google，下一个可能就是你，其实本书所写的每个在危机中增长的故事，都是从对危机的把握和利用开始的，都是顺势而为创造奇迹的。从这个意义上讲，危机对于他们并不全是有害的。

认识三，危机中的增长不是神话

能否增长，在一些保持增长的企业看来是一个常识性的话题，因为它们认为增长是首要选择，对另外一些企业来说，增长却是一个困难的话题，因为它们经常认为不可控因素会产生影响，它们会把问题归咎于几乎所有的事情：宏观经济、金融危机、原材料变化，甚至行业调整以及竞争

者的变化等。也有一部分企业把问题归咎于它们处在一个传统的行业、成熟的行业甚至衰退的行业，已经没有增长的空间。

拉姆·查兰（Ram Charan）明确地告诫我们："世界上根本不存在'成熟行业'这回事儿。"他要求企业永远摒弃"成熟行业"这个念头，在他看来，"在任何行业中任何规模的公司——无论其所处的行业有多么'成熟'，都能增长，只要公司的领导者学会让自己的视野超越对行业和市场的传统定义"。我非常认同他的观点，而且总是记得他讲述的关于"肚子里的份额的故事"。

20世纪80年代初期，郭思达接手可口可乐公司，当时公司以大约35%的市场占有率控制着美国的软饮料市场，而且所有人都认为市场已经足够成熟。同行们为了维护自己的市场份额，为了多争夺10%的市场占有率，展开不惜一切代价的争夺，尤其是百事可乐展开更为猛烈的攻势，让很多证券分析师认为可口可乐没有希望了。

郭思达并不这样认为，他问公司的资深经理们一个问题："在人们的肚子里"可口可乐的市场份额是多少呢？不是可口可乐在美国可乐市场占有的份额，也不是在全球软饮料市场占有的份额，而是在世界上每个人都要消费的液体饮料市场占有的份额。经理们突然明白，如果从"在人们的肚子里"的角度看，可口可乐的市场份额简直少到可以忽略不计。

正是在郭思达的引导下，可口可乐进入了一个广阔的市场空间，公司的对手不再是百事可乐，而是咖啡、茶、牛奶，这是一个超乎想象的巨大空间，从那一刻起，可口可乐就从一个时刻感受到威胁的成熟市场的领导者转变为最大市场价值的创造者，这就是可口可乐变革新纪元的开始。

增长并不难，只要你能像郭思达一样思考和行动。如果我们没有深入地了解环境和市场，如果固守我们狭隘的认识、固守我们已有的份额和对市场的理解、固守我们认为的核心竞争力和竞争优势、固守我们的成功和经验，我们就必然会错失良机，难以增长。

我确信企业一定能实现增长，这种信念让我深刻地感受到并越来越多地发现增长不受时期和行业的限制，我再一次引用科尔尼的研究成果[3]（见图1-1）。从图中我们可以看到，从全世界范围来看，任何行业，即使是所谓的夕阳行业，优秀企业也能获得成功的价值增长。

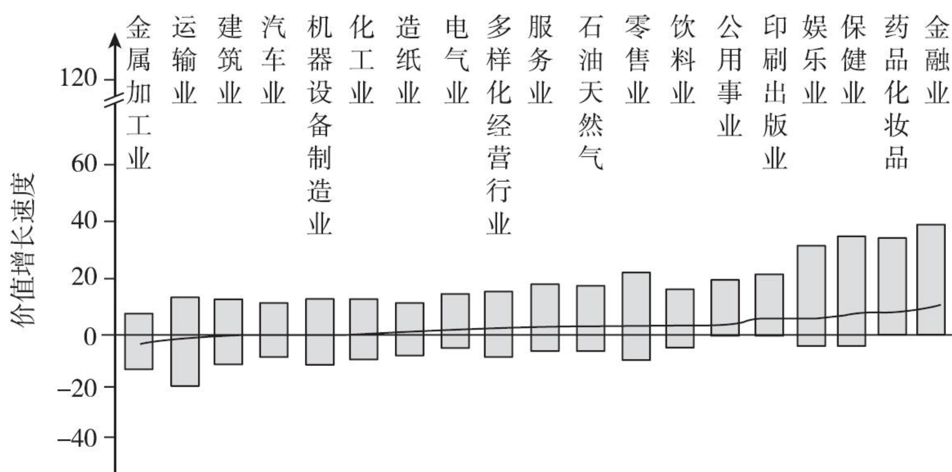


图1-1　全世界各行业价值增长速度

注：以市值增长为准。

资料来源：1988～1998年1600家企业的年均增长率。

这是我经常引用和讲解的一个研究成果，这一研究成果清楚地告诉我们，不管在什么行业、什么时代，总是有企业做得比同行要好、总是有企

业可以保持自己的增长而获得超越同行的地位和价值。所以，关键的不是进入什么行业、处在什么行业，而是企业自身能否找到自己的价值增长模式。这些数据并不新，我只是给大家提供一个角度来看企业增长的问题，分布在不同行业的1600家企业的连续数据，让我们窥见优秀企业总是能够超越行业平均发展水平，任何行业都会涌现优秀企业，这正是我要表达和关注的。

如果我们深入思考，我们会发现这些企业的领导者对增长都有明确的认识，他们知道激烈的竞争和变化的市场需求，知道自身必须明确面对五个问题：第一，因为市场的成熟度的增加和形成，企业必须找到和回答什么是增长的驱动因素；第二，因为竞争的全球化，企业必须清楚地知道在哪里竞争和如何竞争；第三，因为产业合并的不断加剧并且愈加普遍，企业必须知道自己需要推出哪项业务；第四，因为资源成为竞争的主要要素，企业必须明确应该把重点放在哪个发展机会上；第五，因为新技术不断涌现，企业必须回答怎样使增长持续下去的问题。

这五个问题的答案正是企业领导者解决价值增长来源的关键点，对这些问题的关注能让企业集中在价值的来源上，或者我们可以这样理解，对于增长驱动的关注，对于竞争区域和方法的关注，对于业务选择做出判断有所为有所不为，对于重点发展机会的关注，对于增长持续要素的关注，可以使企业不断地回归到增长驱动因素上，不至于浪费资源，有效地让企业的所有努力都沿着企业价值增长的方向。

更重要的是，对这五个问题的回答都没有倚赖环境要素，而是在不断寻找可以带来增长的要素。所有问题都集中在企业自身的能力上，领导者

不仅要预估到环境的变化，而且要关注在变化的环境中能够驱动增长的因素是什么。

应该说增长的机遇并不稀缺，事实上，在几乎任何条件下、在任何行业中、在任何地区以及商业周期的任何阶段，增长的机遇都有可能存在，只要领导者能够抱持这样的信念。1990年年初，美国大型企业集团通用电气正在抵御美国经济衰退的影响，首席执行官杰克·韦尔奇采取的重新刺激公司增长的措施，揭示了全世界的首席执行官告诉我们的是真理——增长是首要的追求。

认识四，危机中信念是实现增长的动力之源

当我决定为危机中的企业写一本书时，我脑海中首先浮现的是铁人王进喜和大庆。对我来说，铁人的故事深植于心，小时候我上美术课，画得最好的就是铁人王进喜的头像，在我的心目中，正是铁人钢铁般的意志和信念鼓舞着中国人，才使中国创造出近代史上无数的奇迹，摆脱了贫穷落后的生活。

外国人曾给中国扣上“贫油”的帽子。新中国成立后，虽然李四光等地质学家从理论上认定中国有较多的石油资源，但在物质条件极差的情况下进行钻探和开采仍是难上加难。20世纪50年代前期，美国石油年产量达3亿吨，中国的石油年产量不过100万吨。身为石油工人，王进喜等英勇的中国工人，正是在这种为国争气的背景下，投入了如同军事战斗一般的石油大会战。王进喜刚到大庆时，脚下荒原一片，朔风呼啸，滴水成冰，吃的是苞米面炒面，住的是四壁漏风的马棚。没有公路，吊车、拖拉机不

足，设备在火车上卸不下来。他当时说，有条件要上，没有条件创造条件也要上！他带领全队30多人用绳子拉，撬杠撬，木块垫，将60多吨重的钻机一寸一寸地运到井场。打井需要水，可当时没有水管线、没有水罐车，为了抢时间他决定用脸盆端。有人说这是“瞎胡闹”，没见过哪个国家端水打井。他说：“有，就在中国。”他们硬是用脸盆端来了几十吨水开了钻。他与工人们日夜奋战在井场上，饿了就啃几口冻窝头，困了就躺在钻杆上睡一觉，他率领的1205钻井队被誉为“硬骨头钻井队”。

在玉门油田的一段时期，很多钻机因为没有钻头而停钻。当时还没有国产钻头，靠进口来不及，王进喜便组织青年突击队从废料堆里找到许多旧钻头，架起大锅煮去油污和泥沙，擦去锈，拼装成可用的钻头。这些钻头用了半年，打了5口井，给国家节省了开支，又促进了生产，经验在全油田推广。

至今，我仍然记得王进喜的话：

石油工人一声吼，地球也要抖三抖；石油工人干劲大，天大困难也不怕。

北风是电扇，大雪当炒面，天南海北来会战，誓夺头号大油田。干！干！干！

有条件要上，没有条件创造条件也要上。

宁肯少活20年，拼命也要拿下大油田。

就是凭着“有条件要上，没有条件创造条件也要上”的坚定信念，王进

喜率领的1205钻井队在1953～1959年7年间，共完成钻井进尺71000米，等于1907～1949年43年钻井进尺的总和。

从1960年6月1日大庆运出第一批原油，到3年之后大庆油田会战结束，中国石油结束了用“洋油”的时代，实现基本自给。毛主席非常高兴，于翌年发出“工业学大庆”的号召。虽然今天我们面对的环境不是用艰苦来描述，而是用复杂来描述（特别是需要面对有可能的经济衰退的时候），但是和当时的艰苦环境一样，坚定增长的信念成为关键。

我们再看看美国，20世纪七八十年代，许多企业在削减成本和改变规模的过程中遭到重创，关于如何增长的知识，以及了解这些知识的愿望，也逐渐消失了。这一时期是工业时代一段非常特殊的时期，因为在20世纪70年代之前，工业增长被认为是自然而然的事情，它会提高人们的生活水平，而且会永远持续下去，几十年来人们都认为这种增长是理所应当的，以至于反映工业增长本质和机制的理论直到第二次世界大战后的重建过程中才出现。到了20世纪80年代，人们突然发现增长并不是自然而然的事情，相反，增长成为“一种危机”。

大家都知道著名的罗马俱乐部——一个曾提出马尔萨斯人口论的半官方机构，它提出了“增长的极限”的观点，影响了全世界。受这种观点的影响，人们开始认为增长是不可能的事情，即便能够拥有增长，人们也认为不能再追求增长，因为增长会造成停滞和浪费，会耗尽资源，使生存环境受到威胁。

在20世纪70年代的背景下，罗马俱乐部的某些预言应验。但是，时代有了自己的变化，人们开始利用新技术解决资源消耗的问题，利用知识经

济和信息技术解决环境保护的问题，借助于网络和创新，人们获得了新的增长方式。互联网、移动通信、人类基因复制、太空漫步等都是罗马俱乐部不熟悉的，但正是这些突破性的技术改变了经济增长的模式，让增长具有了可持续的能力，与160年前经济学家托马斯·马尔萨斯（Thomas Malthus）所处的时代相比，现在的世界已经有很大不同，人们通过发明创造、克服障碍使增长成为可能，而推动人们跨越各种障碍实现增长的动力就是增长的信念。

人类曾遭遇无数危机和困难，经历过挫折和失败，但是所有的证据都显示，在历史的长河中，所有危机和挫折都是推动社会进步的动力。今天和以往任何一个时期一样，正处在一个非凡的时代，经济状况和技术力量深远地改变了过去的世界。当然，以往的工业革命没有一次能摆脱危机的影响，不过它们都创造了我们不曾想到的、前所未有的机遇：蒸汽机对于18世纪的影响，电力革命对于19世纪的影响，计算机技术对于20世纪的影响，以及网络技术对于21世纪的影响，我们几乎无法用笔墨来描述它们带给世界的影响，人类因此进入了增长旺盛期。

每个时代的增长都有某些共同的特征：它们都是在危机中诞生，创造出新的行业并摧毁某些旧的东西，都会促进全球经济的增长。危机给那些有能力把握时机的人提供了机遇，而且新环境中不断发生的变化也给人们提供了无限多的机会。

[1] 金成洪，禹仁浩.三星浴火重生：李健熙改革十年[M]. 北京：中信出版社，2005.

[2] 2008年10月22日福布斯网站公布。

[3] 詹姆斯• 麦格拉斯，弗里茨• 克勒格尔，迈克尔• 特雷姆，等.金色的轨迹：企业增值捷径[M].孟凡辰，孙健，译.北京：机械工业出版社，2001.

危机中蕴含着机会

我非常认同拉姆·查兰和诺埃尔 M.提切（Noel M.Tichy）提出的观点，他们认为，对于企业的增长而言，是有无限多的机会的。[1]

在遇到危机时，看看两位学者在研究中列举的例子便会深受启发。当通用电气1981年的收入创纪录地达到270亿美元的时候，它的规模是不是太大而不能增长了呢？在随后的日子里，它的销售额又增长了3倍。1981年，通用电气的股价市值是130亿美元，而到1998年，其市值已经增长到2720亿美元。前面提到郭思达接管可口可乐公司的时候，公司在业界已具有举足轻重的地位，但是今天，公司的规模是当时的3倍（1997年，可口可乐公司的销售收入是189亿美元），而且公司还在以每年7.5%的增长率增长，其年利润率高达20%，公司的市值从1981年的40亿美元增加到1998年的1910亿美元。

曾经陷入泥潭的公司也能找到增长的机会。20世纪80年代，后来被惠普合并的康柏公司曾是个无与伦比的成功者，但是到了90年代早期，公司几乎被竞争对手残酷地吞噬。1991年，埃克哈德·法伊弗（Eckhard Pfeiffer）接任首席执行官之后，彻底扭转了公司的颓废之势。他采用系统且具有侵略性的扩张战略，首先从笔记本电脑扩张到台式机，随后，又参与到计算机系统的市场竞争中。在过去几年里，康柏公司的年收入几乎增加了3倍，达到245亿美元。

正是基于对这些公司的深入研究，两位学者提出了这样的结论：

·没有任何公司因为规模过大而不能再增长。

·没有任何行业是100%成熟的行业，你总会发现尚未被完全占领的市场空间。

·没有任何市场是安全无忧的，因为总有新的竞争者出现，并重新定义游戏规则。

·没有任何公司已经成功到不可能失败的程度。

这四点启示非常鼓舞人心，同时也令我们的行动有了明确的支撑。如果我们以此来指导我们的行动，企业就可以走在增长的正确道路上；如果企业不这样做，它们将会被甩在后面，或者被并购，甚至不复存在。

没有理由不增长，忘记所有用来形容行业的词语——具有吸引力的行业、夕阳行业、传统行业、高新技术行业以及停滞的行业，也请忘记所有用来形容环境的词语——繁荣的环境、危机的环境、欣欣向荣的市场、疲软的市场以及停滞的市场。这些笼统的概念，长期以来只不过是掩饰糟糕业绩的借口，并没有实质上的意义，因为在任何环境中、任何行业里都有持续增长的企业。

[1] 拉姆• 查兰，诺埃尔M.提切.持续增长[M].鲁刚伟，译.北京：中国社会科学出版社，2005.

激发增长信念的行动

面对不确定性，也许很多人感到无所适从，在经济危机来临时，也许很多人会认为增长是不可能实现的事情，一部分人打算冬眠，一部人打算放弃，很多企业开始不敢提增长的目标，而一旦选择放弃或者停滞，最终结果只能是死亡。所以，最重要的不是危机，而是在危机中寻找实现增长的行动，我认为人们可以从三个方面行动：第一，围绕增长构建你的工作；第二，韧性与坚持；第三，把工作和增长合并在一起作为追求的目标。

围绕增长来调整业务

我们看看以下这些公司是如何努力渡过危机的。经济危机对全球快递业的负面影响进一步扩大时，全球最大的物流及快递公司DHL（德国邮政集团）展开了为增长所做的业务调整。

2008年5月，DHL宣布出售部分飞机及转包业务给UPS以降低开支，关闭在美国的所有地面运转枢纽，将工作站的数量由412个减少到103个，裁员9500人，仅保留三四千名公司驻美国的员工，以向DHL的客户提供服务。重组计划将使集团两年来的总花费比原计划多15亿欧元，但是重组完成后，DHL美国的运营成本将大幅减少42亿欧元，缩减比率超过80%。

DHL全球首席执行官马俊贤称：“鉴于目前全球经济带来的潜在风

险，我们深感有必要谨慎地采取其他措施，应对形势严峻的2009年，而且务必提早进行，无论鉴于目前的经济形势，还是从长远考虑，这都是我们迈出的正确的一步。”

退出美国国内业务后，DHL将把在美国的全部精力放在国际快递业务上。同时，DHL其他业务部门在美国开展的业务，如全球货运物流、供应链管理、环球邮件等，不受这次业务重组的影响。

“我们全球最大的200家客户中近一半公司的总部在美国，美国航线占我们全球货运量的近一半，此外，我们的全球快件有一半途经美国。因此，继续在美国开展业务对于DHL全球的快递网络至关重要。”马俊贤补充说。

相反，在中国市场，DHL保持增长的安排，据悉，2008年上半年，DHL在亚太地区的市场占有率在40%以上，投资额已达22亿美元，其中大中华区已累计投资13亿美元，占亚太区投资总额的59%。2008年9月，DHL在中国香港特别行政区的中亚运转中心提前3年落成，2010年北亚运转中心将在上海浦东建成。

DHL在2008年10月发布了2008年前9个月的财务状况。税前利润增加了1.3%，达到16亿欧元，总收入则达到405亿欧元，较上年同期上涨2.3%，其中70%的收入来源于德国以外的地区。

DHL还计划加快“价值路线图”计划的实施，以帮助DHL每年至少减少3.8亿欧元的运营开支，从而适应经济挑战。预计2009年年底，DHL通过此计划可以节省7亿欧元。“前9个月的财务状况表明，公司具备应对艰难

经济状况的基础。在清醒地认识和实施明确的减支计划下，集团能够赢得长期胜利。”DHL CEO弗兰克·阿波尔（Frank Appel）这样认为。

借助于DHL调整的行动，我们可以知道，DHL和其他企业一样处在经济危机的环境中，对于DHL和其他在危机中无所适从的企业来说，区别的标准不是其他因素，而是DHL需要增长的信念及其为此做出的行动安排。像所有在危机中增长的公司一样，DHL富有想象力和决断力，总是不断地寻找增长的机会，致力于增长是它们的共同特点，为了增长，它们愿意进行更多的尝试，不同的地区、不同的顾客群体、不同的产品创新、不同的结构调整，它们甚至愿意放弃曾被认为核心能力的部分，它们选择为增长努力，而这一切取决于它们围绕增长来构建自己的工作。

韧性与坚持

从20世纪初开始，市场和经济的发展，尤其是工业化的进程，推动了整个市场的进步和迅猛的发展，在这个时期，很多企业家不断地扩张，并获得非凡的成功，希尔顿就是其中之一。正当大家以为经济会持续繁荣的时候，金融危机爆发了，人们没有任何准备，很快一些企业陷入困境，无法调整过来，但是也有一些企业想尽办法坚持，它们用自己独特的方式证明了，保持增长依然是可行的。希尔顿的例子尤其可以证明这一点，即保持增长不仅仅是一个目标，它更是一种理念、一种韧性和毅力，在这种理念和方法的指导下，公司所有人一起努力，积极持续地促进公司的成长。[1]

1929年秋的一天，希尔顿宣布在埃尔帕索城中心“拓荒者广场”开始建

造一家耗资175万美元的希尔顿大酒店。雄心勃勃的希尔顿怎么也没想到，一场空前的大灾难即将降临。19天后，纽约股票市场全面崩溃。全美爆发了有史以来最严重的经济危机。很快美国东部经济陷入瘫痪状态，一些人甚至跳楼自杀。经济大恐慌像瘟疫一般向南部袭来，正处于事业巅峰的希尔顿感到自己正坠向深渊。

尽管如此，埃尔帕索的希尔顿大酒店还是在1930年11月5日建立起来。这在当时简直是一个奇迹！希尔顿大酒店揭幕那一天，观众比旅馆一年的宾客居住人数还多。当人们看到华丽的套房、直插云霄的19层大厦和300多间以印第安人、西班牙人以及拓荒者的传统风格布置的房间时，无不惊讶，叹为观止。

但是在那样的萧条年代，温饱都无法解决，谁来住这样豪华的酒店呢？再加上维持酒店各种基本设施的费用，希尔顿被迫卖掉了几家连锁店，但还是无法应付一天天堆积起来的债务。他已经到了走投无路的地步。母亲告诉他："现在有人跳楼，有人沉沦下去，也有人向上帝祷告。孩子，你千万别泄气，一切都会过去的。"

母亲的鼓励让希尔顿充满了力量。当律师私下与他商量，要他宣告破产时，他坚决拒绝。他又开始四处奔波，从一个城市跑到另一个城市，能借的钱都借了，运气仍然不佳。1931年是他一生中最悲惨的一年，后来，他曾这样描述当时的心情："也许高山摇摇欲坠，但我依然满怀希望，因为这是美国，我不愿放弃自己的梦想。"希尔顿迫不得已，只得拿几家希尔顿酒店作为抵押，以获得贷款。至此，希尔顿几乎一贫如洗。

1932年年底，美国的经济仍没有起色，希尔顿重新回到起点，一筹莫

展。不过在他心中又有了一个努力的方向，他认为虽只是一线希望，却值得一试。他回到埃尔帕索的希尔顿大酒店，准备以此为新的起点。之后几个月的生活就像一场梦魇。他跑遍得克萨斯州，希望筹到30万美元以使家业起死回生。

就在他濒临绝望的时候，奇迹发生了。7位仍然对希尔顿充满信心的亲友各自掏出了5000美元，其中6位是亲自把支票送来给他的。有一张支票上签的名字是“玛丽·希尔顿”——那是他的母亲！要知道，在1933年秋的美国，5000美元绝不是一个小数目。

之后，希尔顿借到5.5万美元。他孤注一掷，投资石油。他清楚，如果成功，数字将翻番；如果失败，将再次一无所有。希尔顿把仅剩的几美分装进口袋，在借据上签了字。上帝没有辜负他，在之后的3年中，正是他投资的油矿为他偿清了所有的借款。

正是希尔顿顽强的意志和坚定的信心使他渡过了难关，熬过20世纪30年代的“大萧条”。在罗斯福总统的“全国复兴法案”颁布之后，希尔顿感到足以立足，可以再跨前一步，继续尝试实现自己的美梦。

1936年，希尔顿拥有的旅馆恢复到了8家。在几次成功的收购后，希尔顿并没有满足，因为他想得到的是世界上最大的酒店——芝加哥的史蒂文斯大酒店，为此，他一直暗中关注它的动向。1945年，机会来了，希尔顿与史蒂文斯酒店老板经过三次讨价还价，终于以150万美元买下了这家酒店。

这是一个永久流传的故事，只要想到韧性与坚持，人们就会想到希尔

顿的故事。在保持增长的模式中，企业依然需要对资源进行重组和投放选择，最重要的一个选择是把增长提到首要位置，放在重中之重的位置上，所有的努力和资源的分配，都是为了最终实现增长的目标。

给我相同感受的还有肯德基的创始人哈兰·山德士（Harland David Sanders），这个世界上最知名的“上校”，现在在超过100个国家开设了14000多个连锁店，为各国食客烹饪美味的快餐。他那套白色的西装以及白色的山羊胡子让众多迷恋肯德基味道的食客备感亲切。创始人山德士虽然不曾公开他的肯德基配方，但他曾公开他的成功秘诀：

·不放弃。

·经常相信你自己。

·要忍耐。

·要持正面想法。

·65岁再创业也不晚。

·坦然面对第1009次失败。

·“人们因闲散而生锈者比精疲力竭者多，如果我因闲散而生锈过，我会下地狱。”

1930年，扑面而来的经济大萧条开始影响每个人，山德士发现自己很难再找到一份满意的工作，于是决定自己再创一番事业。这一年他已经40岁了，不过，幸运之门很快向他敞开。

面临经济大萧条的艰难时世，为了增加收入，山德士希望自己的加油站在喂饱汽车肚子的同时，还能填饱过往旅人的肚子。于是，在妻儿的帮助下，山德士迈出了自己在快餐行业试探性的第一步。

便捷的快餐形式是如此成功，不久，山德士就不得不择址新建了一家汽车旅馆，在那里，他不仅可以为过往的汽车加油，还建造了一间备有142个座位的餐厅。为了弥补酒店管理经验的不足，他还专门跑到康奈尔大学进修了两个月。

1935年，肯塔基州为了表彰他为该州饮食所做的贡献，授予他“肯塔基州上校”的称号。聪明的山德士抓住这个机遇，将自己的小店塑造成了与众不同的美国南部饮食的代表，“还有什么比肯塔基上校烹饪的南方家庭美食更正宗呢？”山德士说。从此，山德士就成了“亲爱的山德士上校”，直至今天。

20世纪50年代，美国联邦政府宣布的75号跨州高速公路修建计划摧毁了“上校”之前所有的努力。崭新的高速公路抢走了25号公路上来来往往的汽车，山德士的店面突然间变得一文不值。无奈之下，山德士变卖了心爱的汽车旅馆，却发现连债务的一半都还不上，当他把所有银行存款都用来还债之后，他发现自己破产了，这一年他65岁。

山德士此时唯一的收入来自于犹他州的一家“加盟店”。3年前他成功地将自己的炸鸡秘方“卖”给了盐湖城一家餐馆的老板，对方每卖出一只炸鸡，他就可以获得5美分的收入。他受到启发，决定效仿这个做法，把自己的配方卖给更多的餐馆，带着这个最初的连锁授权的想法，开着老福特的山德士上校上路了，开始了自己的第二次创业。

满头银发的山德士不知停在多少餐厅门口，但几乎没有人相信这种新型的连锁授权销售方式，他后来说，他被拒绝了1009次，才在第1010次时得到了一句“好吧”的回答。美味的炸鸡很快令山德士摆脱困境，凭借连锁授权收入，他不仅重新开张了自己的餐馆，而且在短短5年内，将超过400家肯德基炸鸡连锁店开到了整个北美大陆。

希尔顿和山德士具有相同的特征：坚持和自信。为了实现自己的增长，他们都做出了正确的选择并重新配置了资源，积极面对危机并努力化解危机。当他们无法在原有的基础上实现增长的时候，他们并没有放弃，而是尝试新的方法。希尔顿大酒店和肯德基快餐连锁店的螺旋式运作，显示出企业短期和长期战略安排的效用所在。也许今天我们可以用这样的方式来分析这两位处于危机中的企业家，处于危机中的两家保持迂回增长的企业，但是，我们更应该清楚的是，正是因为他们做出了坚持的选择，两家企业才都获得了增长的机会。

追求一种目标：将工作和增长合二为一

在强生公司的网站上，我们可以看到强生公司的《我们的信条》：

我们相信我们首先要对医生、护士和病人，对父母以及所有使用我们的产品和接受我们服务的人负责。

为了满足他们的需求，我们所做的一切都必须是高质量的。

我们必须不断地致力于降低成本，以保持合理的价格。

客户的订货必须迅速而准确地供应。

我们的供应商和经销商应该有机会获得合理的利润。

我们要对世界各地和我们一起共事的男女同人负责。

每一位同人都应视为独立的个体。

我们必须维护他们的尊严，赞赏他们的优点。

要使他们对其工作有一种安全感。

薪酬必须公平合理，工作环境必须清洁、整齐和安全。

我们必须设法帮助员工履行他们对家庭的责任。

必须让员工在提出建议和申诉时畅所欲言。

对于合格的人必须给予平等的聘用、发展和升迁的机会。

我们的管理人员必须具备称职，他们的行为必须公正并符合道德。

我们要对我们所生活和工作的社会、对整个世界负责。

我们必须做好公民——支持对社会有益的活动和慈善事业，缴纳我们应付的税款。

我们必须鼓励全民进步，促进健康和教育事业。

我们必须很好地维护我们所使用的财产，保护环境和自然资源。

最后，我们要对全体股东负责。

企业经营必须获得可靠的利润。

我们必须尝试新的构想，必须坚持研究工作，开发革新项目，承担错误的代价并加以改正。

必须购置新设备，提供新设施，推出新产品。

必须设立储备金，以备不时之需。

如果我们依照这些原则进行经营，股东们就会获得合理的回报。

10多年前，通过西安杨森有限责任公司（简称西安杨森），我认识了进入中国的强生公司。西安杨森成立于1985年10月22日，是美国强生公司在中国最大的子公司，也是中国最大的合资制药企业。20世纪90年代，我参与了西安杨森主持的“中国医院院长的培训”课程，也参与了它主持的“中国医药流通企业的诊断和能力提升”项目，在持续的接触和合作中，我深刻体会到《我们的信条》已深深地融入每个杨森人的工作。

正是有着信条的指引，在融入中国的进程中，强生公司旗下的西安杨森获得了人们的认可。

1993~1996年，连续4年荣获“中国最强合资企业”，其中有两年获排名之首。

1999年9月，获得由《财富》杂志评选的中国最受赞赏的企业，排名第7。

2002年6月，排名第22。

2002年，荣获由人力资源经理人评选的《财富》中国最佳雇主。

2004年和2005年，两次荣获由光明日报社主办并颁发的“光明公益奖”。

2005年7月，与强生公司其他子公司一起，成为北京2008年奥运会正式合作伙伴。

2005年，获得中国红十字会颁发的“博爱勋章”和“人道主义服务勋章”。

2006年1月，荣获中国中央电视台2005年度十佳雇主奖。

正如强生公司的员工陈虹所言：“强生信条指导我的日常行为，要求以员工为重，以顾客利益为重，公平公正，只需认真工作，我们就会享受到应有的待遇。”

强生公司之所以能够确定《我们的信条》，正是他们把医生、护士和病人、父母、供应商和经销商、同人、社会以及股东的增长作为自己的目标，强生公司所做的所有努力就是围绕着这些人展开，正是能够集合所有人的责任，并把这些责任转变成所有强生成员工作的信条，强生才获得了目标的实现。

在我写作本书时，恰好看到招商银行马蔚华行长在北大做题为“成就梦想的家园”的讲座，这让我非常振奋。在总结招商银行的成长历程时，马蔚华行长让我们感受到追求成长的乐趣；在分析当前的金融形势时，他

又让我们感受到招商银行圆梦的行动。同时，马蔚华行长也在印证“危机就是转机”这一观点。

招商银行是中国第一个由企业法人入股的新型股份制商业银行，1987年4月在深圳的蛇口诞生，从当初只有1亿元资本金、一个网点、36个人发展到2008年9月末，已经拥有15000亿元的资产，在中国排名第6。在2008年刚刚公布的英国《银行家》杂志排名1000家大银行中，招商银行排名第99位；在2008年春公布的英国《金融时报》按市值排列的世界企业500强中，招商银行排名第103位。2002～2007年6年间，招商银行的总资产增长了4倍，净利润增长了9倍。2008年9月招商银行的净利润比2007年同期净增90%，2008年6月经过审计的数据表明，招商银行的ROA[2]是1.96%，ROE[3]超过35%。

招商银行这几年的发展得到了社会各界的广泛认可，中国银监会近年来持续对股份制银行做了四次评级，在四次评级中都被评为第一。2008年，招商银行被《华尔街日报》评为“中国十大最受尊敬企业”第2位；2007年，招商银行荣获英国《投资者杂志》“最佳投资者”关系六项大奖；《欧洲货币》《亚洲银行家》等世界权威的金融杂志连续把招商银行评为“中国最佳本土银行”“中国最佳管理银行”“中国最佳零售银行”等；在世界品牌实验室2008年公布的世界品牌500强中国上榜的品牌中，招商银行名列第12位；2008年波士顿咨询公司评选2008年全球快速发展经济本土50强中，招商银行是中国内地唯一上榜的金融机构。

2008年对招商银行来说更具有特殊的意义：第一，在中国香港特别行政区收购了永隆银行。永隆银行是中国香港本土第四大银行，是个港资银

行，招商银行已经完成100%的收购，收购永隆银行可以使招商银行的零售网络遍布中国香港。所以，英国《金融时报》这样评论："招商银行收购永隆银行这件事，对大多数中国国有银行来说，不具备可复制性，原因在于招商银行的商业化程度远远高于中国的其他银行。"第二，2008年10月8日，在纽约华尔街最寒冷的一天，全球救市的这一天，招商银行纽约分行开业。它是美国自1991年颁布《加强外国银行监管法》以来第一个被批准的中资银行，这说明招商银行的管理水平得到了美国监管当局的认可。开业那一天的上午，纽约市长彭博对马蔚华行长说："你这个分行的成立是冬天里的春风！"而马蔚华行长说："你看百年不遇的危机，我们叫海啸，美国的银行倒闭了，我们在这里新生了，你们银行裁员，我来替你们招聘。"

面临这样一次百年不遇的金融海啸，中国恐怕不能独善其身，在马蔚华行长看来，金融海啸对中国金融的直接影响还是有限的，同时他认为，从长远看，从20年左右的时间看，中国还有非常广阔的前景，这是判断金融未来发展的一个重要依据。就未来的二三十年，中国GDP的增长不会低于8%，马蔚华行长认为有四个理由：第一，中国要在二三十年中完成农业工业化和农村城镇化的进程，这是人均GDP达到1000美元以后，后工业化时代必然要经历的历程，这个历程会伴有大量的固定资产投资，它会带动相关企业的发展。现在，我们的中国城市化率是48%，所以中国的城市化、工业化还有很大的发展空间。第二，中国还不算工业化国家，因而中国作为世界工厂，尤其是作为离岸工厂的地位不会改变，只不过是由沿海向中西部转移。只要中国不是工业化国家，中国仍然是低成本的，中国仍然可以吸引外资，成为世界工厂。第三，很重要的一条，中国正在经历一

场消费革命，年轻人往往有钱就投资，没钱就透支，这种消费观既给银行带来了发展的机会，也是我们扩大内需的动力。第四，地方政府非常重视GDP的增长，各级政府对经济的关注、对经济的支持是不会减弱的。

这四点理由决定未来20年的中国拥有巨大的市场，招商银行早就看到了这样的前景，增长的战略从2008年就已启动，在别人认为是低谷的时候，招商银行召开了为期三天的一把手培训班，用马蔚华行长的话讲："就是要把当前的危机，即世界金融危机，对中国的影响请专家给大家讲透，我们就是要让大家在严峻的考验中看到机会。"

现在银行都惜贷，因为很多企业亏损，但是对招商银行来说这是一个好机会，因为在环境好的时候，有很多大企业，招商银行都无法与之合作，现在危机的环境中，招商银行雪中送炭，这些企业都很感谢招商银行，平常起不到的效果，现在就起到了，关键在于眼光。有些企业尽管有危机，但它倒不了，有些行业虽然今天萧条，但明天它会有希望，关键在于你怎样把握机会，这就是招商银行的竞争力，在于从危机中看到机会。

对于2009年，马蔚华行长很有信心，他说："虽然我们会经历很多困难，如企业不景气、不良资产增多等，但是我们会在困难的时候、在防范风险的前提下，把握机会，努力创新，要在危机中寻找增长的要点。有一句话，也是一句名言：'危机往往是重大历史转折的开端。'在拐弯时超越对手，我想招商银行一定会征服这场磨难。"

的确，成为行业的领导者并不是一件容易的事，也不是一个内在的目标，因此企业需要做的就是比瞬息万变的市场还要快。强生公司和招商银行的成功在很大程度上取决于对业务目标和增长的准确把握。在两个完全

不同的领域，它们都成为有影响力的领导者，它们共同的特征就是把业务和增长合并在一起，作为追求的目标。

[1] 参照http://www.aliqq.com.cn/online/invest/tz_02/939.html?xscdacb＝36273；链接http://www.ce.cn/books/jhsz/szlz/mqdyxl/lz/200505/17/t20050517_3852032.btk。

[2] 总资产回报率，又称投资回报率。

[3] 净资产回报率，又称股东权益报酬率。

第2章　保守的财务

为积蓄财力而在财政上采取保守政策是长寿公司的特征之一。

——阿里·德·赫斯

财务必须保守，只有资金的运用是高效能的，才真正具有安渡危机的基础。

企业的生命周期

总是有企业会陷入消亡的境地，也总是有企业长盛不衰，人们用生命周期来描述企业的发展历程，更期待企业拥有永久的活力。借用生命周期理论，我们来看看企业如何进入这个螺旋上升的五阶段。

第一阶段：企业初创成功

在经历了初期战略探索阶段后，一家新兴的企业找到了走向成功的模式，它通过提供一种比竞争的同行更好的产品、比同行更好地帮助顾客完成某种期望的能力，获得了顾客的认同以及可以生存的市场地位，从而能够得以发展。由于在初期战略上获得了成功，管理团队开始进行下一个战略的规划，他们很清楚自己取得成功的原因，所以在选择中，他们会集中所有资源来巩固自己的竞争优势，固化自己的核心业务，所有偏离核心业务的资源都被剥离和剔除。在这个阶段，专注和不断探索是成功的必然要求。

企业所拥有的核心业务及其能力推动着企业继续发展，并且这样的企业开始领先于那些不够积极、力量不够集中的竞争同行。然而，这个时期最容易出现的情况也在这样的高速提升中隐含了下来。由于利润的吸引，企业开始逐步走向高端，原本带来成功的“比同行更好地满足顾客愿望的产品”的能力转化为比同行获得更高利润的能力。企业很难察觉到，它已经开始偏离自己的成功要素，开始失去对顾客的关注，开始失去价格敏感的“大众市场”。也许你会认为退出利润低的低端产品市场没有大碍，因为用利润率更高的高端产品可以弥补低端市场减少的销售收入，这看起来似

乎没有什么错误，而且保持高的毛利率也感觉不错，但是问题可能很快就会显现出来。

第二阶段：面临增长来源的萎缩

企业成功之后，管理者很快就会遇到一个难题，就是增长的差距。创业时期最大的好处是你处在一个似乎是无限增长的空间中。但是成功之后，尤其是在需要保持高利润回报的情况下，增长空间就很难挖掘，管理者预期的增长速度和实际需要的增长速度之间就会存在差距。在这种情况下，管理者开始采用创造新业务带来增长的方式运营，这些新业务的开展，的确带来了不同凡响的增长，但是我们往往会低估这种新业务的破坏性。

企业对于新业务的增长也常常以原有业务的标准来要求，管理者希望通过这些新业务填补增长的差距，新业务的收入和利润来自未知、尚未予以折算的资源。随着企业收入的增加，新业务为保持增长率而要达到的起点值越来越高，投资者的预期也越来越高。但是，新业务其实是无法承担这样的预期和这样的起点值的，由此导致管理者只能继续投入，追求一个明显高于核心业务现实水平和基础能力的目标增长率，这就产生了一家企业从未面临过的增长的差距——这个差距必须由企业前所未有的新增长性的产品和业务来填补。表面上看管理者的选择没有错误，但是新业务其实无法达到这样的高增长性的要求，显然这个差距无法弥补。

第三阶段：对增长失去耐心

当企业面临巨大的增长差距的时候，企业的选择就会发生变化，管理

者在决定资源配置、新领域进入以及对于盈利的预期时都会随之变化，更可怕的是，因为对增长的巨大差距的认识不足，管理层内部也出现价值认同上的差距，人们无法像初创时期那样专注和集中精力，反而更多地质疑和犹豫，企业资源的配置也无法落实到底，这样就导致新业务更偏离发展的轨道，接着就是对新业务的增长失去耐心。

预期增长和现实增长之间的差距，使得企业拒绝尝试本来可能会为企业利润助力的创新尝试，因为它们不能以足够大的规模和速度成长，这在平时是正常现象，但是当对增长有着不切实际的预期时，这些正常现象都显得不正常。大多数管理者无法保证新业务就会发展得足够好、足够快以达成增长的愿望，因为新业务进入的是新市场或者新领域，这些新业务需要适应市场的时间，所以人们选择退却。

第四阶段：暂时忍受亏损

很明显，缩短差距的希望还是在新业务中，企业需要回到接受挑战的轨道上，因为如果要让新业务成长起来，就如一开始初创阶段所做的战略选择一样，必须使自己的产品优于消费者目前正在使用的产品。这就需要企业静下心来潜心研究消费者，理解他们的需求，而不是在自己的新业务上花费太大的力气。对消费者的关注会使得新业务无法立即获得增长，企业会面临亏损，但是如果不能接受一时的亏损安排，不花时间在新领域重新认识消费者，仍然沿着自己原有的核心业务展开，那么将来的亏损就无法挽回。

同时，另外一个问题随之产生，对一家新兴的企业来说，投资过度也是具有危害的，因为庞大的费用支付其实定义了企业的顾客细分和细分市

场，而这个细分的顾客群和细分市场也许无法产生足够的销售收入来弥补投入的成本。这种情况在新兴企业中常常出现，它们总是很容易被简单的产品打动，总是想借助代理商的渠道进入更广阔的市场，同时代理商也给企业一个信息——代理商也需要借助一种新产品向高端市场挺进，而代理商的信心又强化了企业的选择，结果是在新业务领域，人们耐心等待的是利润，却对增长失去了耐心。

第五阶段：扭转

企业能够成功，是因为它们能比现有的产品供应商更好地满足顾客的期望，它们会了解到消费者对现有产品和现有供应商偏好的各种原因，这些原因支撑企业成功，而新业务同样需要这样的安排。一般来说，让消费者在你的新业务中产生共鸣是更困难的事情，所以这个时期企业的新业务收入远远不够，但是费用包括在预算中，于是亏损就不断增加。当企业需要新业务带来增长，而新业务并没有完成期望的时候，企业需要做出调整才能扭转危机。

调整的关键就是回到核心业务中来，节省开支，除了保证核心业务的必要成本，尽可能停止所有的开销。回到核心业务上，可以使公司很快恢复到良性的状态。企业能够扭转危机的基础是在财务上依然具有足够的支付能力，如果新业务的投入超出了企业自身的财务安排，企业无法确保核心业务的成长，那么亏损就不是暂时性的，而是长期性的。

我回顾企业生命周期的五个阶段，是从企业实际发生的历程中感受到的，很多企业无法实现增长，并不是因为它们开展新业务，而是因为企业没有足够的财力支持新业务走向成功。在企业自身没有足够的财务能力，

而增长又需要新业务时，预期目标和现实能力之间的巨大差距，就会导致企业管理者做出错误的决定，直到巨大的价值被浪费，企业被别人收购。在企业的生命周期中，企业自身的财力显得尤为重要，换句话说，财务保守的能力是企业生命存续的依靠。

“现金”是金

2008年10月15日，著名的风险投资企业红杉资本成了新闻媒体的焦点。红杉资本召开了“紧急会议”，超过100个旗下公司的首席执行官出席了会议。在会上，红杉资本主要合伙人均对当前形势预期悲观，同时要求旗下公司节省资金。目前，已经有人将红杉资本在此次会议上发布的幻灯片登在网上，红杉资本近日还发给旗下公司首席执行官一封信，这封信的主题是“红杉资本致信旗下公司CEO：经济严冬慎用资金、现金比你妈妈更重要”。

红杉资本在风险投资行业是首屈一指的企业，它资助过苹果、思科、雅虎和谷歌等企业，为它们的巨大成功推波助澜。因此，当红杉资本发表对经济前景的预期时，市场非常关注。这封信目前已经在市场上疯传，市场分析人士表示，这封信反映了红杉资本多年来所坚持的投资大智慧，这些智慧使红杉资本取得了巨大的成功。信中说：

也许，一系列投资的成功冲昏了我们的头脑，让我们不知不觉放松了警惕。我们在YouTube的投资带来了8亿美元的回报，投资其他Web 2.0公司也让我们获利数百万美元。我们本应该更早地敲响警钟，现在，我们想提醒大家再次注意红杉资本对我们所投资的公司的各项要求：

（1）市场规模和时机就是一切！我们不会花钱去告诉人们，他们为何要喜欢你们的产品。很多风险投资人在刚起步的公司身上浪费了几十亿美元，这些公司在市场尚未形成之前便去开发产品。

（2）我们还要重申一下第一点的重要性，也就是说，市场规模比你们本人更加重要。正如我们一向说的那样，你们不能改变市场机遇，但可以撤换CEO。

（3）我们的投资理念是，仅仅用一根火柴点燃地狱般的火海。假如你们不理解这个类比，我们再解释一遍，那就是产品一定要做到节约、节约、再节约！任何刚刚起步的公司只有两项任务：一是“生产产品”，一是“销售产品”。如果你们的团队中有人做不到这两点，那就炒他的鱿鱼。

（4）不要租用昂贵的办公楼，不要铺张浪费。

（5）聘请一些年轻聪慧的移民。他们的薪水比最低工资水平稍高，每周可以工作100个小时以上——相信我们。红杉资本有个秘密：过去15年，在我们多数最划算的投资交易中，对方的创业团队中都有20出头、很有拼劲儿的年轻移民，例如谷歌的塞吉·布林（Sergey Brin）和YouTube的陈士骏。

（6）一旦产品开发出来，你们就应该考虑减少工程师数量，因为他们中很多人已不再有用，工程效率才是至关重要的！

（7）管理层每个人都应参与产品销售，这样，管理人员才能真正了解自己所销售的产品以及如何成功地进行销售。这件事情必须在扩大销售团队之前进行。

（8）解散吃得肥头大耳的销售团队，硅谷到处充斥着这些拿着高额底薪和奖金的销售人员。把底薪控制在最低水平，在销售人员实现较高的销售目标后再给予他们大量奖励。

（9）要明察市场，打击竞争对手，揭露他们的缺陷，在经济不景气的情况下更要如此。他们受伤了，才会安静下来。绝不能像他们一样。要么进攻，要么等死。

这封信被大规模转发，表明了在危机时，关注现金是人们认可的观点。其实对一家企业来说，不管是危机时期，还是繁荣时期，拥有现金的能力都是极其重要的。那些保持稳健增长的企业，都有充盈的现金流，在这方面微软是一个极好的例子。

2002年11月，微软公布了自己的财务报表，截至2002年9月30日，微软账上共有现金及现金等价物53.38亿美元，短期对外投资351.37亿美元，两者合计达404.75亿美元，比上年同期增加了近20亿美元。微软的总资产为702.35亿美元，现金及短期投资就占去了近58%。夸张点儿讲，微软更像是一家投资公司，而非搞实业的软件公司。对富可敌国的微软而言，最不缺的东西大概就是钱了。它没有银行贷款，没有什么实质性的长期债务，而且企业还处在盈利非常好的时期。但就是这样一家非常有钱的公司，没向股东分配现金红利。微软管理层说，保持现金及短期投资总额400亿美元是为了应付战略投资、并购以及股票回购计划等方面的需要。比尔·盖茨说，他通常对公司进行保守式经营，拥有大量现金可减少员工的担心，公司也因此无须过分关注短期内的利润问题。

在位于华盛顿州雷德蒙市的微软总部，约翰·康纳对麦肯锡的两位访问人员柴普斯（Bertil Chappuis）和科勒（Tim Koller）的一次访谈，让我们看到微软财务的政策和选择。

麦肯锡季刊：请问你们如何估算保持公司灵活、安全的正常经营所需

要的现金量？

约翰·康纳：我们有一个相对比较独特的财务模式，因为我们的业务并非资本密集型的。采用这样的模式，是因为盖茨和史蒂夫以及董事会都相当保守。我们不想为了财务报表上的一些数字去做某些战略决定，我们知道那样的处境会很尴尬。同时，我们也不想看到哪一年只有费用支出而没有收入。因此，我们尽可能在手中保留一些现金和短期投资项目，这些现金和投资至少满足一年的运营支出费用和产品成本费支出，大约200亿美元。

另外，我们也希望能够保留足够的资本去完成一些随时可能出现的并购。我们已经完成了一系列的并购，其中一些就是采用现金支付的方式完成的。当然，这些并购对象大部分规模比较小，但是，我们仍然希望有能力去完成一些我们觉得必要的、可能会改变整个行业格局的大规模并购。任何一起大规模并购都很可能同时需要现金和股权。

今天的微软也许会遭遇新技术的更大挑战，之前传出的关于微软并购雅虎的信息，相信是微软认为的改变整个行业的大规模并购，由此我们也可以看到微软在自己的财务安排上早已做好准备，随时接受行业变化或者技术变化、环境变化的挑战。

其实成功的企业都有一些共性，在财务保守方面，做得同样好的是丰田汽车。谷重庆在《丰田：精益求精》一书中总结了丰田的成功之道，他称之为丰田的“四个主义”。

（1）合理的赚钱主义。经营者的使命首先是要通过满足社会需求来

赚钱。就丰田而言，就是要生产卖得出去的车，即“物美价廉的车”。这就是“合理的赚钱主义”。

（2）设备第一主义。鉴于汽车行业的发展速度很大程度上取决于机器设备的效率，因而以提高效率、降低成本为目的的投资尤为重要。因此，必须根据缜密的长期经营计划合理、有计划性地进行设备投资。这就是所谓的“设备第一主义”。

（3）杜绝浪费主义。企业在经营上做到公私分明，杜绝浪费。企业对社会承担着确保盈利的责任，因此企业应把每名员工的聪明才智都集中起来，为增加企业的经济效益而努力。

（4）无借款主义。为了发展技术和扩大生产规模，企业必须拥有雄厚的可以自由支配的自有资金，因为“谁有钱，谁就能赢得最后的胜利”。这就是所谓的“无借款主义”。

对于持有现金的偏爱，使得一些企业在危机中获得了机会，这些现金在危机时的作用更加强大。在很多企业中，财务管理都是关键的一环，但是绝大部分企业对财务管理的认识仅停留在成本控制层面，没有清楚地认识到，财务管理严格意义上是成长管理的问题，而不是简单的成本管理的问题。只有正确理解现金的战略意义，环境才不会对企业构成威胁。

严控资金使用效率

我们可以看到相反的例子，当一家企业放松了对资金使用效率的控制时，就会导致极其可怕的结局，韩国的大宇就是这样一个典型的案例。

大宇曾创造了世界车坛的一个速成神话。大宇集团成立于1978年，从成立到崛起为韩国第二大企业集团仅用了不到20年时间。但是因无力偿还巨额债务，大宇于1999年8月被迫解体，大宇汽车公司则被列入“整顿企业”名单。在此期间，大宇曾就出售问题与多家世界著名汽车巨头协商，但未成功。到了2000年上半年，大宇汽车每月净亏损就接近1000亿韩元；工厂开工率大幅下降，人员精简不见进展。大宇汽车公司在韩国境内拥有两大工厂，到2000年10月，平均开工率仅为 60%；到2000年年底，公司的正常运营资金有近4500亿韩元的缺口。因资不抵债和经营不善，大宇汽车公司于2000年11月8日宣告破产。

秦大军在2001年10月31日曾撰文分析韩国大宇破产的原因，从中我们可以看到，如果过度扩张，没有关注到资金的使用效率，结果只能是破产。

韩国经济界人士认为，大宇破产的原因主要有三点。

一是过度扩张。韩国的大企业集团是20世纪60年代在政府的扶植下发展起来的，在韩国的经济腾飞过程中功不可没。然而，这也使企业界滋生了所谓“大马不死”的心理，认为企业规模越大越能立于不败之地。无限制、盲目地进行“章鱼足式”的扩张成了韩国企业推崇的一种发展模式，而

大宇正是这种模式的积极推行者。据报道，1993年大宇总裁金宇中提出“世界化经营”战略时，大宇在海外的企业只有150多家，而到1999年年底则增至600多家，“等于每三天增加一个企业”。1997年年底韩国发生金融危机后，其他企业集团都开始收缩，但大宇仍然我行我素，结果债务越背越重。

二是盲目自信。1999年年初，韩国政府提出“五大企业集团进行自律结构调整”方针后，其他集团把结构调整的重点放在改善财务结构方面，努力减轻债务负担。大宇却认为只要提高开工率，增加销售额和出口就能躲过这场危机。因此，它继续大量发行债券，进行“借贷式经营”。1999年，大宇发行的公司债券达7万亿韩元。经济专家们认为，盲目自信使大宇错误地估计了形势，贻误了结构调整的时机。大宇债务危机在2000年7月底浮出水面后，严重影响了金融市场的稳定。

三是调整不当。可以说，大宇提出的一项劳资双方缺乏沟通谅解的“迄今最为严厉的改革方案”直接导致了它的“熄火”，10月31日，大宇汽车经营方提出将54个营业单位缩减为39个，裁减职员3500人，估计节省费用近5000亿韩元。虽然韩国政界、经济主管部门及银行界对此方案较为满意，但普遍对其执行能力表示怀疑。据了解，根据韩国的传统，如果劳方对结构调整方案表示强烈反对的话，该计划则无法正常实行。正如舆论所预测的，大宇的工会部门以前任社长已定下五年雇用保证为由坚决反对大幅裁员，从而直接导致大宇迅速“熄火”。

大宇的破产让我们看到，“章鱼足式”的扩张、不惜血本的竞争和重复投资等弊病一定会导致企业灭亡，更可怕的是盲目自信，不能及时调整成

为危机酝酿的根源。企业需要扩张和成长，在战略上这并没有什么错误，但是所有的成长和扩张需要一个基础，这个基础就是财务。我曾经反复分析过一些长寿的公司，发现它们都非常关注一个重要的问题：企业成长必须是企业所能承受的安排。所谓企业所能承受的成长安排是指对企业财务能力而言是可行的。追求规模几乎是企业无意识的行为，所以关键不是是否需要大的规模，而是用什么样的资源获得这种规模。如果规模的获取来源于外部资源的整合，而没有内部资源匹配，这样的规模一定会导致增长的停滞；如果规模的获取来源于自身能力和基础，尤其是财务基础，那么企业的规模就会带来增长。

保守财务的行动

在大部分情况下，人们愿意谈论创新，我也是创新最直接的拥护者，但是我只拥护在经营上、技术上以及产品和服务上的创新，因为如果不创新，我们就会被淘汰。然而在财务上，我坚持必须保守，如果不保守，我们被淘汰的速度更快。因此，我们需要为保守财务做些努力：以正确的方式经营并忠实于自己的目标；挑战极限式地降低成本；贴近顾客的投资。

以正确的方式经营并忠实于自己的目标

2008年，我最关注的企业是康明斯公司（Cummins），这家公司在2007年实现了惊人的增长，销售额和收益连续第四年创历史最高纪录，销售额130亿美元，增长15%；包括合资公司在内的销售额为187亿美元，增长20%，息税前收益12.3亿美元，净收益达7.39亿美元，全球发动机出货量89万台，增长7%，四大事业部销售额都全线增长，产品应用市场和海外地区业务都呈现良好的增长态势，大多数海外地区都以两位数高速增长，国际市场业务已占54%，中国、俄罗斯和印度等新兴市场表现亮眼，销售额均取得50%以上的增长。我很想知道，金融危机对这样一个曾经高速增长的公司来说是否也无法避免。

2008年11月4日，康明斯公司发布了三季度财务公报，销售额和利润再创新高。康明斯公司三季度销售额为36.9亿美元，较上年同期增长10%，净收入上扬24%，达到2.29亿美元，折合每股1.17美元（上年同期为0.92美元），息税前收益攀升24%，为3.8亿美元。美国以外的海外业务

本季度占到康明斯公司全球销售额的61%，较上年同期的52%增长了9个百分点，其中电力和分销市场美国以外的销售额增势尤为明显，分别比上年同期上扬29和28个百分点。

康明斯公司董事长兼首席执行官苏志强（Tim Solso）说："尽管美国经济面临很大挑战，欧洲也呈现疲软迹象，康明斯公司三季度的全球经营业绩依然表现良好，全年业务有望连续第五年再创历史新高，显示康明斯公司长期坚持的产品线和区域市场多元化战略成效卓著。"

苏志强表示，四季度的整体压力会比较大，尤其是美国和欧洲地区，但康明斯公司已经做好充分的准备，应对经济危机的考验和挑战，康明斯公司目前的总资产负债率不到15%，现金状况也很好，而且还有11亿美元的信用额度，能够提供额外的流动性资金支持。

尽管面临局部市场持续疲软的压力，康明斯公司预期2008年全年销售额仍将保持12%的增幅，有望达到146亿美元，息税前收益率保持在销售额的10%。

谈到全球经济危机的影响，康明斯公司首席财务官王德鹏（Pat Ward）说，康明斯公司在应对经济周期性波动方面已经积累了丰富的经验。在加大控制费用支出力度的同时，公司仍将继续投资于新的增长机遇。康明斯公司的资产负债表非常坚实，现金流和可用信贷额度状态都很好，我们有足够的信心渡过难关，为客户提供一流的产品，为股东创造稳定的投资回报。

为什么康明斯公司可以在金融危机的大潮中独善其身呢？人们认为

2008年前三季度的大好形势主要归因于国际业务的强劲增势，有效抵消了北美消费品市场持续走低和欧洲市场疲软带来的负面影响。但是，我认为更应归功于公司明确的经营安排并忠实于自己的目标。

康明斯公司以创始人克莱西·莱尔·康明斯的名字命名，克莱西是一位自学成才的汽车技师和机械发明家。1919年，在当地银行家和投资人威廉·格兰顿·埃尔文先生的资助下，克莱西创立了康明斯发动机公司。克莱西是最早预见到柴油机所蕴含的巨大商业潜力的美国企业家之一。

康明斯公司是全球领先的动力设备制造商，设计、制造和分销包括燃油系统、控制系统、进气处理、滤清系统、尾气处理系统和电力系统在内的发动机及其相关技术，并提供相应的售后服务。康明斯总部设在美国印第安纳州哥伦布市，公司通过其遍布全球190个国家和地区的500多家分销机构和5200个经销商网点向客户提供服务。康明斯公司在全球范围内拥有员工37800人，2007年销售额130亿美元，其中美国以外的国际市场占到54%，年产发动机89万台，净收益7.39亿美元。康明斯是美国《财富》500强企业，也是《财富》杂志评选的2008年度“全球最受尊敬的企业”之一。

2007年，康明斯公司的整体表现得到业界的广泛认可，行业权威媒体美国《柴油机进展》杂志评选康明斯公司为2007年“年度风云企业”，这也是康明斯公司五年来第二次获此殊荣。康明斯公司日前连续第九次入选“全美百家最佳企业公民榜”，成为自该榜单2000年开始发布以来，年年上榜的11家公司之一。

此外，凭借其在经济发展、环境保护和社会责任方面的杰出表现，康

明斯公司还连续三年入选道·琼斯全球可持续发展指数榜，在全球最大的2500家企业中，只有在可持续发展关键指标中排名位居前10%的佼佼者方能入选该榜单。

通过康明斯公司的战略和行动安排，我们可以看到围绕目标展开经营的所有努力，如前文提到的DHL一样，它们都是按照自己的经营方式合理调整资源配置，使得公司的目标不受环境的影响得以实现。

事实上，环境所带来的挑战并没有我们想象的那样可怕，只要我们能确保自己的产品结构战略与环境相匹配。了解到这一点，我们就可以知道危机对能够确保自己的战略与环境相匹配的企业来说，其实就是一个机会，因为更多的企业忽略了战略与环境的匹配，或者忘记了自己的经营方式，没有更快地适应环境，在这种情况下，实现经营方式与环境相匹配的公司，反而得到更大的市场空间和更多的发展机会。

挑战极限式地降低成本

《经济观察报》的记者李晶于2008年11月3日，在北京招商大厦中国三星总部，采访了55岁的三星集团大中华区总裁朴根熙，朴根熙先生带我们回顾了10年前三星渡过亚洲金融危机的经验。

1997年，亚洲金融危机中的韩国，众多财团艰难度日。当时的三星已处于生死边缘，长期负债最糟糕时达到180亿美元，几乎是公司净资产的3倍，这家韩国公司濒临倒闭。

关键时刻，三星开始了痛苦的自我救赎之旅。通过裁员、缩减费用、

剥离不良债权及低利润的业务，获得了重生，并成长为全世界企业学习的榜样。朴根熙告诉记者，从1997年的金融危机中重新站起来的三星已习惯用危机意识武装公司的全体员工。“首先要保证现金流，同时要确保竞争力。一定要挑战极限式地降低成本。”

朴根熙告诉记者，当时公司首先进行了人力缩减方面的结构调整。在韩国国内员工，裁员2.5万人，即缩减了40%的人员。

据其回忆，当时为了压缩开支，三星节约到每个细节。比如减少公司司机数量，鼓励管理者自己开车；免掉大型会议的聚餐，专务人员乘飞机只坐经济舱。“那时候三星的会议室里都没有饮料，工厂里也不再发免费的制服，这些要自己掏钱来买。”

没错，所有这一切的目的只有一个，就是保住现金流。与此同时，在这场现金保卫战中，三星开始恢复元气。

值得注意的是，在三星断臂自救的同时并没有忽略“加法”。在亚洲金融危机时，很多芯片厂商都开始减少投资，缩短战线，当时的三星副会长尹钟龙却做出了一个相反的决策。1997年秋，在所有对手都在收缩战线的时候，三星却加大了芯片厂的投资，理由很简单：在行业低潮时期的进入可以在将来行业回暖时获得更高回报。如今看来，这无疑是一个最正确的决定。在经济危机中成功运用了加减法的三星终于获得了重生。

当然在危机中依然需要非常清晰的方向判断、足够强的勇气和抵抗风险的能力，以及理性的决策。我们需要承认的是，如果能在危机中找到一个明确的方向并增加投入，之后所获得的增长将是无法估量的，在人力资

源方面也是如此。在危机的时候，对人力资源的结构做加减法，公司就可以借助经济危机调整人力资源的结构，以获得更加合理的人力资源结构，一旦机会来临，这种更加合理的人力资源结构便使企业有机会与其他企业拉开距离。

贴近顾客的投资

金融海啸迅速席卷全球，不仅让金融市场哀鸿遍野，也使消费品市场遭受寒冬。全球两大软饮料生产企业可口可乐和百事可乐在美国的销售额都受到了巨大的冲击，但是面对这场席卷全球的金融海啸，两大公司呈现出两份完全不同的业绩答卷。

在众多公司第三季度财报纷纷报忧的情况下，可口可乐则于2008年10月15日表示，公司第三季度净利润上涨14%，达18.9亿美元，总收益也增长9%，达83.9亿美元。与此同时，每股收益达到81美分，高于上年同期的71美分，并且超出市场平均预期。

尽管由于美国市场的萧条，导致了可口可乐在北美市场销售额下降2%，但是可口可乐在海外市场上的销售额增长了7%，尤其是在中国、土耳其、印度等国家的销售量大涨，因此，其第三季度在全球的总销售额仍旧增长5%。公司首席执行官穆泰康（Muhtar Kent）表示，北美市场将持续面临经济萧条对消费品市场带来的严峻挑战，但是新兴市场会是公司销售量增长的强大动力。

在美国的消费品市场难以摆脱萧条现状的情况下，国外市场的拓展以

及产品生产线的丰富，无疑在竞争中起到了至关重要的作用。

随着北美消费品市场的萧条，人们的消费结构发生了较大的变化，使得碳酸饮料的销量出现了前所未有的放缓局面。同时，在国际市场上，随着消费者健康意识的增强，能量饮料和果汁的消费偏好逐渐增强。由于意识到近几年碳酸饮料市场的下降趋势，可口可乐不仅开发了“美之源”等果汁饮料，还收购了在中国果汁饮料市场处于领导地位的汇源果汁，一方面提高了公司的运营效率，另一方面也增加了市场份额，使其全面进入果汁饮料市场。可口可乐不仅产品线日益丰富，在国际市场上的影响力也逐渐增强，市场销售量占有率具有相对优势的中国、印度等巨大的新兴市场也成为其抵挡此次金融海啸的重要避风港。正是一系列开发新兴市场的战略，使得可口可乐公司在全球经济发展速度变缓的今天，仍旧为市场交出一份满意的答卷。

其实可口可乐的战略就是和顾客在一起，我曾经在很多场合分享自己对可口可乐“三买战略”的认同，“买得到，买得起，乐得买”，看到这九个字，相信人们都能知道可口可乐为什么总是成功。人们总结了可口可乐成功的30条经验，我认为最重要的就是以下这三条。

（1）出售优质产品。产品不必会说话或者会飞，但必须具备某种能被人广泛接受的有用的功能。习惯了可口可乐的味道，就会觉得它非常好喝，就会使人们养成一种嗜好。可口可乐可使鼻孔有发痒的感觉，能解渴，还有一点儿咖啡因的效果。有些人认为它能治疗头痛、恶心和胃痛等。

（2）要让人人都买得起。从1886年到20世纪50年代，每瓶可乐的价

格只有5美分，今天它在世界各地也不是很贵。因此，第三世界国家的人们也能买得起。即使在困难时期，可口可乐仍畅销不衰。在20世纪30年代经济大萧条和2008年的不景气时期，可口可乐的制造商们仍财源滚滚。

（3）产品要无处不在。要使产品触手可及，使它无处不在，要使它在舞厅、理发店、办公室、火车上等地方可随时取用。早期的可口可乐推销员哈瑞逊·仲斯在1923年曾说过："要让人们无法回避可口可乐。"

从可口可乐的发展历程中，我们能够得出一个让企业保持旺盛生命力的真理：永远为顾客做投资。所有投放到顾客的资源，顾客会给予回报，而顾客的回报可以让企业保持增长，并获得足够的资源持续增长。因此，真正具有决定作用的是顾客。所以，在经济可能陷入困境时，要集中资金投资你的顾客，会使你更快将企业转危为安。

第3章　释放员工能量

我很久没有和前线的士兵喝汤了。

——拿破仑（总结滑铁卢战役失败的原因时说的话）

释放员工能量，靠员工来取得事业的成功。在经济危机的环境中，降低成本的有效方法是提高效率，而效率来源于员工，员工愿意改变和贡献效率是在危机中实现增长的前提要素之一。

靠员工来取得事业的成功

正如管理大师德鲁克指出的那样，提升经济绩效的最大契机完全在于企业能否提升员工的工作效能。在企业中，员工通过提供给顾客他们生产的产品或提供服务而贡献价值；他们可以为公司所有者贡献价值、创造利润，而且他们可能通过学习和共同完成工作，改进自我价值来互相贡献价值。作为领导者，你必须认识到你的员工能够做出的潜在贡献，并且让他们得到发展。

《HR管理世界》2006年11月21日刊登了一个管理故事：

1993年，正当经济危机在美国蔓延的时候，哈里逊纺织公司因一场大火化为灰烬。3000名员工悲观地回到家里，等待着董事长宣布破产和失业风暴的来临。在漫长而无望的等待中，他们终于接到了董事会的一封信：向全公司员工继续支薪一个月。

在全国上下一片萧条的时候，能有这样的消息传来，员工们深感意外。他们惊喜万分，纷纷打电话或写信向董事长亚伦·傅斯表示感谢。

一个月后，正当他们为下个月的生活发愁时，他们又接到公司的第二封信，董事长宣布，再支付全体员工一个月薪酬。3000名员工接到信后，不再是意外和惊喜，而是热泪盈眶。在失业席卷全国、人人生计均无着落的时候，能得到如此照顾，谁会不感激万分呢？

第二天，他们纷纷涌向公司，自发地清理废墟、擦洗机器，还有一些人主动去南方一些州联络被中断的货源。3个月后，哈里逊公司重新运转

起来。

当时的《基督教科学箴言报》是这样描述这一奇迹的：员工们使出浑身解数，日夜不懈地卖力工作，恨不得一天干25个小时，曾劝董事长傅斯领取保险公司赔款一走了之和批评他感情用事、缺乏商业精神的人开始服输。

现在，哈里逊公司已成为美国最大的纺织品公司，分公司遍布五大洲60多个国家。

看到这则管理故事我非常感动，董事长的负责精神和员工们忘我付出的精神给了我们极好的启示。盛田昭夫曾经说过这样的话："优秀企业的成功，既不是什么理论，也不是什么计划，更不是政府的政策，而是'人'。'人'是一切经营最根本的出发点。"丰田生产方式的创始人大野耐一也曾经这样总结："丰田生产方式固然重要，但丰田人的创造力、努力和实际能力，则是生产方式的精华。"

企业和员工之间是一种互为主体的关系，1936年美国经济大萧条的时候，IBM成功地渡过了这场危机，一位IBM主管如此认为："说我们在经济萧条时期能够维持雇用人数是因为公司成长，其实这种说法是不正确的。公司成长是因为我们承诺要努力保住员工的工作，因此必须想办法为既有产品寻找新的使用者和新的用途，也必须找到市场上未满足的需求，并且开发新产品来满足这些需求。同时，我们也不得不开发国外市场，努力提高出口销售量，我相信，如果不是因为我们在经济萧条时期，致力于维持稳定的雇佣政策，我们今天不会成为全世界首屈一指的办公室设备制造商和外销厂商。"

员工带来竞争力

长期以来，我一直认为人力资源是企业的第一资源，企业的差距从长期来讲也是人力资源的差距，而人力资源对企业发展的贡献表现在很多方面，如企业创新能力的贡献，因而认为企业的创新能力也是影响企业长期发展的因素。同样具有深远意义的贡献是对企业适应力的贡献，企业适应力是保证企业不断延长生命周期的能力。研究证明，企业对环境的适应力、对变化的适应力、对战略的适应力，是保证企业不断延长生命周期的核心要素。企业这些适应力的强弱很大程度上将影响企业的长期发展，员工正是获得这些适应力的真实来源。

员工贡献有竞争力的成本

通常，一家公司资产的50%~90%都是无形的，这些无形资产包括员工、观念和顾客，但是现实中有多少公司认真地分析过这些资产，或者计划过如何保护这些资产呢？多年前，我在讲课的时候和大家沟通企业最重要三项资产是什么，那么多的企业家和经理人参与了这个课程，但是并没有多少人能回答出来，其实这三项资产是：员工、顾客和文化。

对很多管理者而言，他们更关心盈利和规模的增长，更关心竞争对手所做的调整和变化，没有人花比较多的时间来思考：员工的创造力如何被发挥出来？如何提供员工成长的平台？如果管理者不注重利用和开发员工的创造力和潜力，那么公司最有效的一项创造性资产就被浪费了。而接触顾客最多、创造价值最直接的正是员工，公司只要把员工的创造力和潜力

与所有顾客联结在一起，就会具有明显的竞争优势。

美国西南航空公司（简称西南航空公司）的员工部要和18000多名员工打交道，但是该部门的职员只有100人，员工部的每一位成员都要在该部门的使命宣言上签名，签了名的使命宣言十分明显地张贴在总部的墙上，上面写着："我们认识到员工就是公司的竞争优势，我们将会提供各种资源和服务，帮助我们的员工成为优胜者，以支持公司的发展和获利能力，同时保持西南航空公司的价值观以及特有的企业文化。"

在1991～1992年美国航空业40%的企业寻求破产保护并彻底停止经营时，西南航空公司却能一直盈利，根据《金钱杂志》（Money Magazine）统计，1972～1992年，西南航空公司的股票收益是所有公开上市的美国股票中最高的——综合收益超过21000%。在此期间只有沃尔玛能达到这样的获利水平。

尽管西南航空公司成功的原因很多，但是我觉得最突出的原因是员工对公司成本结构和服务品质的贡献。

西南航空公司的平均成本是每英里[1]7.1美分，而其他航空公司的单位成本达10美分左右，比西南航空公司高出20%～30%。西南航空公司的这一成本优势一部分来源于员工突出的生产率，例如，西南航空公司的飞机从到达登机口到起飞一般只需要15分钟，联合航空公司和大陆航空公司一般需要35分钟。西南航空公司登机口一般只有一名服务人员，地勤人员只有6个人甚至更少，其他航空公司一般是3名服务人员和12名地勤人员。

西南航空公司的飞行员在空中飞行的时间一般多于其他航空公司的飞

行员，在联合航空公司和美洲航空公司，如果飞行员每月平均飞行50个小时，那么他一年的收入就可以达到20万美元；在西南航空公司，虽然飞行员每月平均飞行70个小时，但是年收入只有10万美元。空中服务人员和飞行员要帮助清理飞机，或者在登机口处检查乘客。在波士顿咨询集团工作的航空业专家哈罗德·西尔金（Harold Sirkin）说："西南航空公司之所以如此出色，在于其员工能团结一致，尽力使飞机周转加快，这是西南航空公司文化的一部分。如果工作需要飞行员帮忙装卸行李，他们也会照样做的。"

这些努力提高了员工的生产率，1993年，西南航空公司员工人数与平均飞机数的比率是81，而联合航空公司、美洲航空公司的这一比率分别是157和152，业内平均指标是130。西南航空公司每位员工平均服务的乘客数是2443人，联合航空公司、美洲航空公司分别是795人和840人，行业的平均水平是800人，这就意味着西南航空公司在载客量上的盈亏平衡点要低于其他承运商，通常是55%。

员工决定服务的品质

企业必须真正了解员工到底掌握了什么技能，因为员工直接面对顾客，他们的能力和水平决定了企业服务的品质。在许多情况下，很多公司会认为员工能力不足，甚至认为能力不足的员工应该更换，我并不赞同这种观点。我认为，员工（尤其是一线员工）是不能轻易调整的，因为一线员工决定着公司的成本、品质和销售量，如果一线员工被调整，也就是成本、品质和销售量被调整。正因如此，我总是要求管理者一定要关注一线

队伍的建设，关注一线员工能力和水平的建设。

我们不仅要了解员工到底掌握了什么技能，以及这些技能是否被合理使用，还要保证最有能力和水平的员工留在一线，让员工的积极性和创造性得到充分发挥，以获得顾客满意的服务品质。

优秀的服务型企业要求员工必须承担流程赋予的责任，必须直接面对客户需求，提高解决问题的能力。员工必须找到基于流程的业务专长，并以带给用户价值为衡量标准。比如销售和管理人员就不能仅仅停留在订单处理层面，而要在了解用户使用产品的效果、价值链服务平台信息支持、资源的有效调度、客户群信息管理等方面强化自己的服务能力。

优秀的服务型企业还要通过对价值用户的细化服务，一体经营，形成模板，示范性地带动整个用户群体的成长。对内要关注好绩优员工的能力提升，对外要选择优秀用户群体与公司共同发展。这样的企业可以提供一种用户价值服务模式，这种用户价值服务模式表现为以下特征：①掌握市场信息；②完善数据库管理；③动态选择价值用户；④分析价值用户的关键问题；⑤针对关键问题提供解决方案；⑥持续跟踪和反馈。

由此可以看到服务绩效的评价：一方面以每个用户满意代替使所有客户满意，另外一方面以顾客忠诚代替顾客满意。

我在很多场合都讲过一个案例。青岛有一家名为海景花园酒店的五星级酒店。我喜欢它是因为它的服务堪称一流，每一位客人都和我一样感受到这家酒店给人的关心和呵护。我很想了解这家酒店是如何做的，我亲身经历的一件事让我明白了其中的奥秘。一个冬天的早晨，我的车无法启

动，酒店的门卫问我是否需要帮忙，我问他如何帮，他说可以打电话让车队里的人来帮忙，我问他这么早、这么冷你能叫到他吗？他的回答非常有意思：只要是客人的问题，总经理我也能叫来。正是因为海景花园酒店的一线员工有权调动酒店的所有资源，所以它的服务备受称赞也就不足为奇了。

正如俗语所言，“最长的脚趾最先知道疼”，一线员工因为直接接触顾客，他们最清楚顾客所想所需，如果我们能够给予一线员工所有资源的使用权，他们就会在第一时间解决顾客的问题，而这也是服务的基本要求。

山姆·沃尔顿说过：“与你的员工分享你所知道的一切；他们知道得越多，就越会去关注；一旦他们去关注了，就没有什么力量能阻止他们了。”如果我们能够让员工参与到顾客成长的服务中，他们一定可以给顾客带来极大的价值体验。

当一位乘客带着心爱的小狗抵达机场，准备开启假期旅行时，他却发现航空公司规定小狗不能被带上飞机。这时候，登机口的服务人员不会让他取消这次旅行，而是主动提出在这两个星期为这位乘客照顾他的小狗，以便他能够安心旅行。还有一位员工陪同一位年长的乘客一直到达下一个机场，确保她能顺利转机。这类故事不胜枚举。

西南航空公司非常理解员工决定服务品质的道理，事实上，“乘客”这个词总是以大写的形式不停地出现在公司的文件中，西南航空公司把员工看作“内部乘客”，确保公司拥有一个舒适、快乐的工作场所是公司管理层追求的目标。因为在公司看来，如果员工感觉十分舒适，他们就会绽放笑脸，并提供更优质的服务，事实也正是如此。在航空业，服务绩效是根据

准时性、行李遗失率和乘客投诉次数来评价的。如果在一个月里，一家航空公司能在这三项指标上都做到最好，它就赢得“三项皇冠奖”。西南航空公司曾经24次获得月度的“三项皇冠奖”。1992年，交通部开始颁发年度“三项皇冠奖”，西南航空公司连续获得年度的“三项皇冠奖”。

西南航空公司的领导人赫伯·凯莱赫（Herb Kelleher）说：“我总觉得工作不应该总是那么严肃，专业精神不会轻易受损害的，快乐是一股激励力量，可促使员工更开心、更有效地工作。”西南航空公司不会因为员工过分倾向乘客而责备与发难，却会因为员工不懂基本常识而严厉处罚他们。

员工贡献效率

为什么美国汽车制造商花费了那么长时间才在效率上缩小了与丰田汽车公司的差距？在很大程度上，这是因为底特律汽车城花了20多年的时间才弄清楚，丰田汽车公司能够持续不断改进的关键在于它奉行了一条全新的管理原则。与西方竞争对手不同，丰田汽车公司一直坚信，一线员工不只是一部没有灵魂的制造机器上的齿轮，他们是问题解决者、创新者和变革推动者。美国公司依靠内部专家来设法改进流程，而丰田汽车公司则赋予了每一位员工技能、工具和许可权，以便随时解决问题并防止新问题的发生。这样做的结果是：年复一年，丰田汽车公司从员工身上获得的价值远远超过竞争对手的收获。但是，正统管理思想的力量如此强大，以致美国汽车制造商直到对丰田汽车公司的成功穷尽了所有其他解释之后（包括日元价值被低估、员工温顺听话、日本文化的影响、自动化程度比较

高），他们才承认丰田汽车公司真正的优势在于它能够利用“普通”员工的才智。

准时制生产、看板管理、全面质量管理、质量管理活动小组、合理化建议制度、生产的分工与协作、以消除浪费为核心的合理化运动……这些员工们参与并实施的行动计划都是丰田成功的保证。基于丰田生产方式的“精益生产”因为在全世界范围内开创了全新的生产标准，甚至被美国人詹姆斯·沃麦克誉为“改变世界的机器”。

在总结IBM的成功经验时，德鲁克介绍了IBM的一种激发员工能力的做法：“工作丰富化。”有一天，IBM总裁托马斯 J.沃森（Thomas J.Watson）看到一名女作业员坐在机器旁无所事事。沃森问她为什么不工作，女作业员回答说：“我必须等安装人员来更改机器设定，才有办法展开新的工作。”沃森问：“你不能自己动手吗？”女作业员回答说：“当然可以啊，但是我不应该自己动手做这项工作。”沃森因此发现每名员工都可以做更多的事情。

沃森决定增加员工的工作内容，结果出乎意料，因为增加工作内容，IBM的生产数量和品质都大幅改善！由于让员工有机会得到培训和提升、有机会调整工作的速度和节奏、有机会改变工作的安排，这种做法不但使IBM的生产力持续提升，而且大大改变了员工的工作态度。事实上，无论是IBM内部人员，还是外部的观察家，大家都认为“工作丰富化”最大的收获是提高了员工对工作的自豪感，从而提升了效率。

此后，IBM开始让员工参与产品的设计和生产过程的设计，结果，不但生产作业大幅改善，而且还节省时间、成本，提升品质和生产效率。换

句话说，工人参与了产品和生产流程的规划，以及关于自己工作的安排，无论他们参与哪个环节，都会对产品设计、生产成本、生产速度和员工满意度等方面产生积极的效益。

我非常认同IBM的做法，尤其是在今天，更多的员工具有良好的知识基础，具有理解和处理问题的能力，并拥有非常丰富的信息，以及无尽的创造能力。当我们选择员工参与公司的业务时，我们需要做的是信任他们，提供一起工作的平台，为员工创造和谐的工作氛围，这种工作氛围能使每一名员工都发挥作用并承担责任，自我独立，自我负责。处于这种氛围中的员工能够释放创造力，能够以自己适合的工作方式支持和帮助其他员工，因为是员工喜欢的方式，带来的就是效率和工作品质，以及令人振奋的创造。

[1] 1英里 = 1609.344米。

释放员工能量的行动

成功是对努力工作的最好激励。如果员工们都努力工作，发挥他们的长处就会获得成功。因此我们需要围绕释放员工的能量来行动，包括激发员工事业心、尊重员工的贡献、授权员工去改革。人先于利润，控制只能来自于个人。

激发员工的事业心

人们想为一项事业而工作，而不仅仅是为了谋生。认识到员工是一个独立的人，这是其中的一方面，但怎样使得他们做出他们能够做到的贡献，又怎样使得他们奋勇争先地成长和发展，则是另外一个方面。

公平而又充满竞争的报酬是实现愿望的第一步，但这还远远不够。你还必须留心倾听你的员工，了解他们的关注点，明白他们的感情和抱负，你必须给予他们尊重。此外，你还必须给他们一种任务的感觉，为事业而工作的感觉。在你的公司里面，事业体现在公司的目标中，这些目标是所有员工渴望的目标，提供了所有员工期望发展道路的指南和指导点。

雪莉曾经在贝斯特的一家社区医院中担任了15年的看门人，她不断地认识到她为这家医院所做出的重要贡献。

“如果我们没有很认真地进行清扫，我们就不能保证医生和护士能够安心工作——我们就不能收容这些病人，因此，没有我们这些看门人，这个地方就会关门倒闭。”

贝斯特的大部分人都是职员、女服务员，或者是园丁，他们的工作通常都被人看不起，然而这些工人分享了雪莉的使命感。在贝斯特，每一个员工都是一颗星星，这就是该公司的星星系统。这一概念贯穿于它的员工选聘、培训、评价和认识的过程。

给员工以事业平台，是释放员工能量的关键行动。如果能够用事业的认同来引领员工，也就是说，如果员工能够站在事业的角度看待工作，认为自己的绩效将影响到事业的兴衰存亡的时候，那么他们就会承担起全部的责任。

广东顺德美的集团下属的美的微波炉的管理团队让我们同样感受到这一点。美的集团是1999年年底决定进入微波炉产业的，当时外界一片质疑之声，一方面，觉得小家电是美的的王牌，没有必要冒险涉足一个几乎没有什么利润空间的行业；另一方面，微波炉领域一直是格兰仕一家独大，要想以挑战者的身份进入这个垄断行业，改变消费者的品牌认知度并分得一杯羹是很困难的。然而，美的认为市场是动态竞争的，任何寡头垄断都不可能永远维持，社会资源的优化配置一定会打乱原有的市场秩序和生存空间，美的选择合适的时机上马微波炉项目，不仅能改变美的原有的产品结构，而且一定可以改变整个行业格局；从制造技术的角度看，微波炉和电饭煲以及由电饭煲发展出来的电磁炉等产品都是使用电能转换加热系统，其技术研发、生产制造和营销网络都有着极其便利的条件和经验，有利于微波炉项目少走弯路。同时，美的集团的主打产品是空调、风扇等，存在季节性波动，在销售淡季，资金的配置和经销商资源的利用都明显不足，而推出微波炉正好可以弥补这一缺陷，有利于优化整体运作和产品结构。立志成为全球优秀的微波炉供应商和生产基地，使微波炉成为中国家

庭不可缺少的家电是美的全体员工的理想，于是微波炉项目就这样大张旗鼓地展开了。

美的集团优秀的经理人团队在发展的过程中不断壮大，一方面招聘优秀的大学毕业生进行内部的培养，另一方面积极引进各个领域的人才与专家，慢慢形成了目前这支作战能力超强的团队。这支团队明显充满了激情并富有韧劲。

这种激情体现在对工作的热爱与自豪感上。每个管理团队的成员已经不仅仅把美的微波炉的工作当作一种养家糊口的收入来源，他们更多的是把这份工作当作一份事业来看待。特别是在其后两年取得较好成果的时候，整个团队那种自豪的神情更是清晰可见。而且，这是一种自豪而不是一种自我满足，整个团队都在努力地成为真正的行业“冠军”。虽然国庆七天全部都泡在商场里、飞机上、火车上已成习惯，虽然周末休息经常被“自愿”取消，虽然睡觉从来不敢关机甚至连信号差的手机都不能用，但是大家都没有因为累而退缩，那是因为每个人心中都有一股劲——我们要成为这个行业的冠军。有一天真正做到的时候，这个经历将成为每个美的微波炉人人生的一件大事，因此，累也是值得的！

从消费者需求研究、产品研发与生产、煮食实验室对产品的研究到产品的销售与售后服务，无一不在体现着美的微波炉的这种认真与坚持。以内销团队为例，国内销售公司总经理张武力对媒体说：“团队三年不变、待遇逐年提升，这是事业部的定性。现在比的就是毅力和韧性，熬得住、挺得住才能打得赢。”团队稳定，一方面解决了员工的后顾之忧，在前线敢做敢冲，另一方面减少了团队磨合和成长的时间。

美的微波炉正是在一群干事业的年轻人手上创造出的奇迹。截至2007年年底，美的微波炉销售量达到了1513万台，销售收入约44.7亿元，利润为2.6亿元。从2000年正式投产起，美的微波炉在短短7年时间里，将产销量从0做到1513万台，从亏损做到盈利，获得了飞速的增长。更值得我们赞赏的是，微波炉是一个被业界人士冠以“绝地”和“沙漠”的行业，企业长期处于亏损或微利的状态；2004~2005年，国内微波炉市场总容量几乎没有增长，长期徘徊在800万台左右；国际家电巨头LG于2006年正式宣布，退出这个在中国内地从事了十多年的产业；2007年6月16日，国内最大的家电制造企业海尔也正式宣布所有的微波炉产品生产线停产，行业竞争的惨烈程度可见一斑。但是美的微波炉的进入使微波炉行业的竞争格局发生了彻底的变化，从格兰仕称霸几乎垄断市场到格兰仕、美的双寡头竞争格局的形成，美的微波炉仅用了7年时间便打造了自己的行业领导者地位，事业部总裁朱凤涛先生当被问及取得成功的原因时，他指出是事业心和韧性。

尊重员工的贡献

认可并尊重员工也是促进员工释放能量的一个重要方面，即便他们在事业上达到顶峰，他们仍然需要别人的认同。为此，管理者应该把握住任何一个机会，表达对员工付出的尊重。尤其是对一线员工来说，他们很少接触到高层管理者，而是经常接触到顾客，如果高层管理者不能够及时肯定他们的贡献，就会影响到员工们工作的情绪和结果。也许你会认为这不是什么重要的事情，但对于这些经常被遗忘的人，认同的意义是非常深远的。

我曾经看到这样一则故事：

有一次，一位经理去视察一家医院，他看到一位工人在拖地板，就问这位工人，地板干净的时候是什么样子，这位工人解释说："干净就是你不但可以看到地板的反光，而且可以在地板上看到电灯泡的影子。"这次经历提醒了这位经理，只有那些干具体工作的人才最清楚怎样满足顾客。

要满足顾客的期望，只有不断提升员工的工作效率，激发员工的积极性和主动性，而影响员工积极性和主动性的就是"管理者-员工"之间的伙伴关系。作为伙伴，管理者不仅要关心员工现在正在做什么、员工的感受和想法，还必须关心员工的自我价值感和成就感。当管理者对他们表现出不仅仅是关心他们工作任务本身，还关心其他东西的时候，他们就会信任管理者，也就会对企业更加忠诚，产出得更多。

正确地理解员工所承担的任务，不管这项工作多么简单，让管理人员帮助员工，使得员工完成这项任务后仍保持他们的自我价值的感觉。管理者的挑战就在于如何定义这项任务，使得员工们都明白这项任务对企业的整个事业是如何重要，借由这样的定义，管理者可以让员工感受到尊重和付出的价值。

对每个员工来说，工作并不是按部就班、流水线上的步骤而已，工作应该是不可或缺的、极具价值和贡献的。管理者对于员工工作的分配，仅仅向他们解释如何像机器一样按部就班去做是绝对不够的，还必须向他们解释为什么要这样做。举个例子，迪士尼乐园的清洁工人并不是简单地做清洁，还承担了表演工作。迪士尼乐园的管理者同时还让清洁工人明白，有时停止清扫向顾客微笑，并向他们传递快乐也是工作的一部分。因为这

项工作的最终目的不在于清扫，而在于使顾客快乐。

把一项任务放在大局中考虑，突出工作的重要性，能够体现任务的品位和意义。没有为一项任务赋予这些品位和意义，员工们只会机械地完成它，而不会富于创造性并尽力改进工作，或者不能对意外做出积极的反应。因此，尊重和自我价值的实现是创造积极而又高效率员工的关键。

我喜欢德鲁克的一句话："如果你把'功绩'从你的词汇表中抹掉，用'贡献'取而代之，那么你将在经营中获得最佳的成果。贡献能够使你把工作重心放到合适的地方——客户、员工和股东。"让员工明白他们能够做出独特的贡献是把他们组织起来并获得成功的核心。

授权员工去改革

企业要更具竞争力，最好的办法就是更灵活，不断革新。既然企业的灵魂是它的职员，那就意味着他们（尤其是第一线的员工，这些直接与顾客打交道的人）必须愿意和能够革新。对员工表示尊重，赋予他们的工作的地位和意义是让员工愿意和能够不断革新的第一步，但是除了尊重员工之外，我们还需要授权员工去改革和变化。

在一个充满改革精神的企业里，管理者会倾听那些与顾客最接近的员工的意见，然后授权他们去干。授权与改革是相辅相成、互相促进的。在我自己担任总裁期间，工作中给我最大的帮助是同事们做出的改变的努力。我刚上任的时候，整整花了六个月的时间走访所有片区，倾听一线人员的建议，观察一线人员的做法，这些做法和建议最后成为公司快速成长

的动力和依靠。

革新者的成功莫过于让他们觉得自己是改革决策的拥有者。这种拥有无论是经济上的回报，还是仅仅是额外的认同，都会让他们感受到成功的喜悦。但它同时意味着革新者应承担革新的责任。给革新者充分的空间，包容他们的错误，但与此同时，革新者必须在一定程度上承担失败的责任，正如他们接受成功的回报一样。

美国著名管理学家麦格雷戈说：“企业这一组织系统，是因鼓励人的行为才存在的。这一系统的输入、输出和由输入转化为输出的过程，都靠人与人的关系和人的行为来决定。”因此，企业的核心是人，人才是企业的主体和根本。只有充分调动他们的积极性，企业才能财源滚滚、长盛不衰。

“能力”（capability）这一非常灵活的词语的真正含义是什么？为什么我们可以依赖员工自己去改革，就是因为员工具有能力。如果深究下去，我们可以发现，能力这个概念可以分解为三个要素：资源、程序以及价值观。也许我这样划分本身并没有什么科学性，但是可以表达我想要表达的思想，员工所具有的能力，构建了组织的资源、程序和价值观。

员工本身就是一种资源，他们所具有的学识、经验和解决问题的方法，可以带给组织极大的帮助，甚至他们在实践中累积的顾客资源、与供应商的关系、联结家庭和社会关系的网络都是帮助企业的关键要素，而员工本身所具有的影响力更是可以使身边的人快速成长的推动力。所以，有时候，我们常常听到这样的说法，只要找到合适的人，一切就迎刃而解。员工自身所具有的条件，使得员工能够在工作环境中不断释放自己的经验

和知识，同时他们也在工作环境中不断学习新的技能和知识，这样不断的交流和学习，让员工更加适应工作环境，从而创造出更大的绩效。

当员工把投入的资源（人员的工作、设备、技术、产品设计、信息、资金等）转移到具有更高价值的产品和服务中去的时候，企业就创造了价值。员工们完成这些转移时所进行的互动、协调、交流和决策的模式就是程序。很多人会认为程序是一种规定，是工作的流程，但是我更愿意理解为员工们自觉的行为选择，因为程序简单地说就是一种做事的方式。在这个意义上，程序应该是一种非正式的选择，是人们互动的方式，一种长久以来被证明是有效的、自觉不自觉遵守的组织文化。唯一能够衡量程序的关键就是，如何把投入的资源转换成具有更高价值的东西，因而程序就是员工创造更高价值的行为选择。这样的理解可以让我们了解到，员工所具有的程序的能力，可以让员工们创造出更大的价值，程序可以让员工们知道确定的行为是什么，同时如何让自己的行为和组织的任务协调一致。

价值观的影响力是更为认同的，没有人不认同价值观决定行为选择。一个人的价值观是这个人据以做出优先选择的标准，他们根据价值观来判断什么是可行的选择，什么是不可行的选择，哪个选择更有价值，哪个选择毫无价值。当企业本身的价值观明确的时候，员工们就可以依据企业的价值观来约束自己的行为，使得自己的行动符合企业的道德方向和价值判断。

所以有能力的员工，我们可以依赖他们来发展。在任何一个业务的展开中，组织所取得的成就在很大程度上归因于它的人力资源。随着时间的推移，组织的能力总会随着它的程序和价值观而累积起来，人们成功地一

起完成每一项新的任务，接受每一项新的挑战，进而获得更有竞争力的人力资源。

人先于利润

如何调动员工的积极性、创造力和对顾客的优质服务，取决于以什么方式进行领导，人本的管理最好的注解就是：用爱来经营。

在商业经营中，“P”和“L”一般是指盈（profit）和亏（loss），但是玫琳凯化妆品公司总经理玫琳凯说：在我们这里，“P”和“L”指的却是人（people）和爱（love）。玫琳凯化妆品公司坚持营造的企业文化主线是，对人的照顾和关心。因为重视人的因素，体现在对经营者无微不至的关怀，经营者也能够为了公司的利益而竭尽全力。在公司创业100年的历史中，没有发生过行业性的大争端，在营业额、盈利、生产、管理和改革方面，基本上没有受到来自企业内部的干扰，业务蒸蒸日上，竞争优势地位得以巩固，受到了人们的钦佩和羡慕。

真正懂得经营的人，才真正懂得做领导者，这样说也并不过分。哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克把构成领导者的要素概括为四种综合才能：①有效的并以负责的态度运用权力的能力；②对人类在不同时间和不同情境下的激励因素进行了解的能力；③鼓舞人们的能力；④以某种活动方式来形成一种有利的气氛，以此引起激励并使人们响应激励的能力。这四种综合的领导才能突出强调的就是如何尊重人和激发人。

任何一个组织或群体都是由许多不同个性和品格的个人组成的。领导

的管理职能的定义是，影响人们为组织或群体目标做出贡献的过程。具体而言，领导工作就是要让不同个性和品性的个人能够在特定组织或群体中和谐相处，发挥出群体合作的影响力，以实现组织或群体的目标。这样看来，领导实质上就是一种影响力，它是艺术性地影响人们心甘情愿地、满怀热情地为实现群体的目标而努力奋斗的过程。

许多著名的公司现在已经意识到这一要求，目前正在积极地探讨。3M就是个很好的例子。很久以来就因为开发和销售产品的创新精神而受到广泛注意的3M公司，曾制定了一个新的行动方针，希望能够把它的人力资源管理体制建立在它的战略性发展计划上——可能这是一个最具有雄心的创新精神并能确保它在将来有能力继续创新。这个计划的实质就是生产部和人力资源部之间的传统关系可能会被一种新的共同合作与领导关系替代。企业文化的根本改变有可能在整个企业中改变管理者的思维方式，并使他们在制定人力资源决策时具备实行更高的自我领导能力的人力资源战略，这也是企业发展的一个重要机遇。

总的来说，有一点很清楚：高层次的战略性管理不需要也不应该局限在传统意义上所关心的问题上，诸如利润。更明确地说，成功的领导者依靠的是对突出强调企业文化体系的战略性创造，在这种体系下，人才能够真正发挥才能。创造出这样一个环境将会激发人们的力量。可行的途径就是：提升使命感，增加组织的价值，形成企业的凝聚力。这就要求企业的领导不能只顾利润，而应该强化使命感和对员工的激励。

控制只能来自个人

企业的控制到底以什么为依据？对公司忠诚的最终体现在哪里？控制如果不能激发员工们的积极性，它实质上就失去了意义。事实上，这已经不是一个强调控制的时代，我们更应该留意到，在企业界逐渐被更多人接受的观念："将员工变成一个老板。"

汤姆·彼得斯建议老板们将做简历作为他们的私人管理"控制"策略，以取代当前的目标管理模式，也许还可以取代传统的雇员评价过程。汤姆·彼得斯设想老板应每三个月与雇员坐在一起查看最新的简历一次，并共同设想在下一个季度里可以做到简历中的计划。汤姆·彼得斯甚至设想公开做这些事，如果每一季度来一次简历改进竞赛，你觉得怎么样？这样，每个人都会又一次成为赢家。员工们被鼓励去寻找那些有助于提高他们职业生存能力的工具或任务，力争保住他们在企业中的位置。因此，员工的成功自然而然就是公司的胜利。我自己非常欣赏电信公司MCI。MCI的工作模式是这样的：你来工作的时候，没有特别具体的工作指示，由你来提出一份工作，去发现究竟怎样可以实现增值。你的做法是通过创造计划，找到内部"顾客"，接下来你就可以靠你自己往前发展了。《哈佛商业评论》上一篇关于贝尔实验室的详尽报道中对这种"尽管去做"的态度表示支持。

我们承认，在没有任何指导的情况下，将会产生一种混乱状态，并且对形成共同的奋斗目标及努力去争取优秀的工作业绩产生障碍。然而，以控制为手段，极易导致官僚主义的管理作风，从而磨灭人们的革新精神与创造力。因此，真正的控制，只能是来自于员工个人，这种控制才能够达成管理的绩效。

约翰·斯卡利用"乐团指挥"这个词来描述他在苹果计算机公司创造一种

授权文化的努力。在我们看来，约翰·斯卡利所赋予乐团指挥的特征与我们所讲的控制在于个人而非领导的观念相似。约翰·斯卡利的观点是：

乐团指挥是激发创造性的重要比喻……乐团指挥必须巧妙地引发艺术家的创造灵感，有时他会给予指导，因为他知道创作是一个学习过程——他必须保证舞台和布置应有助于发挥，在苹果，我们领导着一个艺术家团体……

传统的观念认为管理和创造性是矛盾的。管理机制要求统一、集中、确定，创造性则需要扩大其对立面，即直觉、不确定性、自由和打破传统。苹果的指挥家们致力于消除各种障碍，并保证资源能够随需所取，帮助建立完成工程所需的各种支持。指挥者应允许艺术家们尽情发挥，而不必关心体制问题。

员工是企业中富有活力、赋予企业生机的因素。在竞争的经济环境中，员工的素质和工作状况决定着企业的成败，甚至决定着企业的生存，因为员工的素质和工作能力是企业在竞争的经济中唯一能够拥有的有效优势。这是因为，企业中秩序、结构、动机和领导的根本问题必须在员工的管理中予以解决。员工是企业的基本资源，并且是企业最稀有的资源。正如德鲁克所言，在大多数企业中，员工是最昂贵的资源，并且是折旧最快、最需要补充的资源。

然而，对员工而言，真正拥有活力的表现，则需要可以表现的平台。因此，企业需要给员工一个自我发展的机会，不是用控制的手段，而是用激发的力量。企业需要一个机构，这个机构的职能和职责仅取决于一件事情：员工发展的客观需要。管理者可以进行管理，甚至可以拥有至高无上

的权力，但是，管理机构的性质、职能和职责则是根据任务来决定，而不是通过权力来决定，控制应该来自于员工自身而非权力。

第4章　用低价格出售品质好的产品

女王的袜子，女仆也可以拥有。

——杜邦公司

拥有顾客可以购买的产品才是硬道理，如何让产品与经济危机的环境匹配是实现增长的前提要素之二。

成功的产品观

我一直坚持产品的真实意义在于联结消费者和企业，它还是要回到对于消费者的价值贡献。所以，对成功企业的定义，我倾向于用以下标准：成功的企业并不全身心地关心自己的产品，而应致力于满足顾客的需求。它不试图保护自己已经拥有的产品和市场，而是根据人们的潜在需求不断地革新自己的产品。

诸多质量危机引起的企业坍塌事件开始放大产品对市场的影响，“三鹿事件”引发的中国乳业危机，从而引发的对整个产品市场的关注，使产品走上前台，成为影响企业的中坚力量。在越来越激烈的同质化竞争中，产品的任何一项细微创新也许就能改变消费者的固有需求，这不是夸张之语。风靡一时的蓝海战略，其核心点就是挖掘新的需求，在此战略中，产品的地位到达了前所未有的高度。

在我所研究的企业中，就有一批行事低调但备受赞誉的企业。即发集团并不是一家为大众熟知的企业，但它在中国纺织品出口行业的市场份额长年位居全国同业第一。对这家企业来说，产品与技术几乎是它唯一的营销力量，任何花哨的宣传与推广并不能改变它的销售格局。在中国，类似即发集团的企业举不胜举，它们被誉为“隐形冠军”，它们共同拥有的一个典型特征是：格外注重产品、技术和价格等基本元素对市场的影响。

另一个例子是招商银行一卡通。招商银行推出了中国零售业务个人金融的第一个创新产品招商银行一卡通，它改变了中国以存折为主的历史，不仅能够作存款凭证，还能作各种各样的消费和支付，所以一出现很快就

受到大众的喜欢和追捧。截至2008年，招商银行一卡通累计发卡已经超过4700万张，每张卡的平均存款6400元，是全国银行卡平均存款额的2.5倍，光是这张一卡通就锁定了招商银行40%的储蓄存款。大家都知道储蓄存款成本低而稳定，所以招商银行的净利息收益率始终比较高，而且一卡通锁定了起码4500万的个人客户。在这个基础上，招商银行又推出了一网通，到了2008年网上银行的交易量每年增长100%，对银行的柜面替代率超过了50%，它解决了招商银行网点不足的问题，把招商银行零售的覆盖面虚拟地铺向全国，所以招商银行既解决了客户问题，又解决了网点不足的问题。正是因为产品的不断创新，招商银行才获得了2008年“中国最佳零售银行”的桂冠。因而在许多专家看来，市场先入优势对招商银行而言只是暂时的，产品竞争力才能让它在更激烈的竞争中获得持续的优势。

迈克尔·波特在研究典型的亚洲跨国企业时，非常惊讶地发现，亚洲企业家把办企业完全看作在做生意，而不是创造新产品和服务。但是一个不能够首先想到发明产品、创新产品的企业家是不可能把企业发展下去的。三星打动我的第一个地方是它对产品的专注甚至偏执，李健熙1993年曾经告诫三星人：如果我们与中国家电企业做一样的事情，我们一定输掉，因为中国家电企业更有能力做到物美价廉，所以三星必须走另外一条路，走数字产品、高端产品的方向。三星电子大刀阔斧地剥离非核心业务，认准数码方向全力以赴，转变为以高技术和尖端设计为核心的追求高利润率和现金流的品牌生产营销的模式，结果它成功了。在中国虽然海尔已经是一家对产品非常专注的企业，但是海尔的多元化令我非常担心，如果海尔不断进入越来越多的产品领域，我会对海尔一直强调的产品创新的方向表示担心和怀疑。事实上产品拥有自己的生命特征，如果企业不能全力发展产

品的生命，给产品赋予内涵，产品也不会发挥它的核心作用。企业与产品之间是生存和生命之间的关系，产品对企业而言是企业生存的方式，企业对产品而言是产品的生命创造者。企业和产品之间是相互依存的关系，只有赋予产品生命力，企业才具有在市场中独立存活的力量。

即发集团、招商银行这两家不同行业的代表企业，不约而同地用产品这个核心武器开创了一个新局面，一个很可能发生的事实是：只要保持产品上的绝对优势，在接下来的时间里它们便不会被竞争对手绊倒。

品质和价格都是硬道理

我一直在关注真正的一流企业到底具有什么样的特性。我发现这些世界一流的企业有一些共同的特性，其中一项是以恒定的质量模式进行管理。很多人以为管理是解决效率的问题，这个理解没有错误，但是一流的企业对管理的理解站在了更高的层面，管理必须贡献恒定的质量。在这个高度，管理回答的是产品的问题，管理所要解决的问题是围绕产品及其质量展开的，这样的理解使得这些企业成为一流的企业而领先于同行，也使得管理真正承担了自身的职责。是否以质量和品质为思考，决定了企业的管理活动是否有效，也决定了企业在市场中的能力。

除了恒定的质量外，一流的企业还具有一个明显的特征，就是能够让顾客具有购买自己产品的能力，换句话说就是能够为顾客创造价值。中国企业一向以在本土市场当中自己的产品能够低成本地竞争感到骄傲。我们说到中国企业核心优势是什么的时候，大家会直截了当地说：中国企业具有降低成本的能力；事实上，大部分中国企业在本土市场也是采用低价的策略与很多跨国企业竞争。这种比较优势使得中国企业在以往的时间里可以真正面向市场，因为可以给顾客提供价廉的产品，使得顾客能够实现购买并拥有这些产品。但是，如果仅仅以成本而言，随着跨国公司在中国建立生产基地并采取全球化采购策略，我们所说的低成本优势已经不再具备。一家跨国企业的领导者在来中国的时候，曾经说“中国成本就是我的成本”，如果这是一个基本成立的概念，那么中国企业就已经不具备成本的竞争优势了。

所以成本并不是产品的关键，产品的关键是对顾客价值的体现。沃尔玛“顾客永远是对的”的经营原则实现了“总是用最低的价格销售”的经营模式，使得顾客获得了质优价廉的商品，并带来了全球百货业的兴旺与发达。真正影响企业持续成功的重心不是公司的策略目标，也不是发展策略的流程，而是专注、集中焦点于为顾客创造价值的力量，这个力量的最直接的体现就是在企业的产品实现顾客购买行为的能力上。

物美价廉的魅力

谈到品质自然会想到丰田汽车，丰田汽车公司是一家以品质和精益制造闻名于世的公司。

20世纪50年代初期，丰田汽车公司采用了一项现代化生产方式——准时制生产，这项生产方式为著名的丰田生产制度奠定了基础，在严格的生产过程控制和循序渐进的革新等内涵强力支持下，准时制生产成为丰田未来几十年让全球汽车制造业竞争对手惊慌失措的犀利武器。

20世纪60年代，丰田汽车以“花冠”车型进入美国市场，这个车型的内部空间比大多数超小型汽车更加宽敞，发动机也更加强劲有力，此外，价格还要比大众的甲壳虫便宜200美元。“花冠”汽车在美国市场一炮打响，并为丰田汽车占据了市场的一席之地。到了1967年，丰田汽车销售公司每年要出口美国3.7万辆丰田轿车，美国已经成为丰田汽车公司的头号出口市场；到了1970年，丰田汽车公司每年要向美国出口20万辆汽车。

进入20世纪70年代后，丰田汽车公司经历了一系列全球性事件的强烈

冲击，首先是经济衰退与复兴带来的大悲大喜，其次是石油危机的巨大打击，最后在汽车排放标准上与各大市场打起了旷日持久的法律官司。

但是，丰田汽车因为具有“物美价廉”的能力，所以在接踵而来的危机中反而表现得镇定自若、稳如泰山，即便是今天全球汽车行业一片亏损的状态，丰田汽车依然是大盈利。它的法宝就是独特的生产制度、零库存控制方式以及“物美价廉”。

1974年，“花冠”车型成为全球最受宠爱的轿车。1975年，大众汽车不识时务地用一系列令人乏味的新款车型取代经济型的甲壳虫汽车时，丰田汽车趁机登上了美国最大的进口商宝座，而美国汽车制造商也在大意中被丰田新兴的节能型汽车抛在身后。

1979年，全球石油危机再次爆发，在伊朗人质扣押事件的影响下，美国的汽油价格暴涨了一倍，丰田汽车公司又一次获得发展的机遇。第二次石油危机改变了人们在下一个十年购买汽车的模式，而顾客现在所想之事，正是丰田汽车正在做的事情：节能和可靠的品质。到了1980年，丰田汽车每年出口汽车180万辆。

1982年，丰田汽车推出了新款“凯美瑞”车型，这款新车最终成为美国最畅销的轿车，进而也成为全球最畅销的车型，一个车型销售量达到1000万辆，全球受追捧的程度超出所有人的想象。2007年丰田汽车公司的净利润达到200亿美元，而2008年1～9月丰田汽车依然实现盈利的增长，在之后的几年里丰田保持着良好的发展。2011年日本福岛地震同样给丰田带来巨大的冲击，这也直接导致丰田在日本本土的工厂受损，进而影响到丰田全球的业务。但是一次又一次的危机让丰田具备了应对危机的能力，至今

丰田依然是全球汽车行业的巨头之一。

物美价廉的另一个代表企业是优衣库，这家企业以日常生活服装作为自己的核心产品，通过全球连锁店的商业模式形成自己的竞争力。

价格还是硬道理

据新华社援引法新社2008年10月28日的报道，西班牙一家餐馆新近推出“1欧元”反经济危机午餐，帮助那些饱受经济疲软打击的顾客节省开支。

这家名为“达里奥”的餐馆位于西班牙北部港口城市希洪。10月上旬，这家餐馆在每周四推出“1欧元”午餐，顾客只需支付1欧元便能享用海鲜汤、碎肉饭、鸡肉或凤尾鱼沙拉以及面包、一杯饮料和一份甜点。

餐馆经理埃米利亚·希门尼斯告诉西班牙媒体：“我们不会从中赚钱，但也不会亏钱。”他说，周末的生意足以弥补廉价午餐的亏损。

自从推出“1欧元”午餐后，每逢周四，这家只有49个餐位的餐馆外面总会排起长队。在西班牙，日常一顿午餐的花销约为10欧元。这就是价格的硬道理。

2008年10月22日沃尔玛百货公司总裁兼首席执行官李斯阁在“可持续发展峰会——北京2008”所做的演讲让我们更清晰地看到，为什么沃尔玛可以持续地保持全球领先的位置。

李斯阁告诉大家，“在沃尔玛，我们的宗旨是‘帮助顾客节省开支，使

他们生活得更好’。这不是一个随便的口号，它源自于沃尔玛的每个员工，从收银台小时工到食品百货部经理，再到在沃尔玛工作时间最长的管理人员。”

沃尔玛的宗旨有实际意义，沃尔玛员工每一天的工作、在每一家店所做的每一件事都秉承这一宗旨。李斯阁特别强调：“秉承这一宗旨，我们同时关注我们的顾客。全球经济目前正面临严峻的挑战，每个人都感到了压力。现在人们不是‘想要’低价的商品，而是‘急需’低价的商品。就算忽略眼前的经济问题，从长远看，我们坚信顾客对低价商品仍是‘想要’和‘急需’的以节省开支。”

沃尔玛是这样说的，也是这样做的。沃尔玛一直恪守绕开中间商，直接从工厂进货，采取薄利多销的经营战略。沃尔玛能够做到天天低价，就是因为它比竞争对手成本低，商品周转快；在经济不景气时，人们花钱更谨慎了，对价格比较也特别仔细，沃尔玛所提供的低价必需品可以大有作为了。

沃尔玛美洲区总裁克雷格·赫克特（Craig Herkert）对《财经》记者表示：“低价政策总是很有用，在世界的每个经济体、在每一年都会起作用，不管在糟糕的年份还是好的年份。人们总是倾向于省钱，尤其是对于日常消费品。”

由于金融危机导致消费者收入下降，美国零售业也随之陷入低迷状态。2008年10月15日，美国商务部公布，2008年9月美国零售收入下降了1.20%。这是近三年来零售业收入最大的跌幅。10月，美国加州百货连锁企业Mervyn担宣布在年底前关闭所有149家店铺，该企业已申请破产。

在这种情况下，沃尔玛保持了稳定增长，2008年9月销售收入增长了2.40%。“金融危机对我们来说更多地意味着机会，而不是危机。”沃尔玛全球采购董事总经理苗浩讲道。他分析说，在金融危机中，经济发展放缓，消费者口袋里的钱更少了，他们倾向于选择便宜的产品，沃尔玛的产品就更有优势；从供应商的角度来看，现在所有零售企业都岌岌可危，供应商更倾向和那些盈利能力强、生命力强的企业合作，因为更有安全感。

对价格的认识，中国企业会有更多的体会。改革开放初期，中国面对百业待兴的局面，但是，因为能够利用价格优势，很多企业开启了成长的历程：因为控制价格的能力，中国家电企业很快替代了跨国家电巨头；因为控制价格的能力，中国服装和玩具企业很快加入国际分工获得全球市场的机会；同样因为控制价格的能力，无论是改革开放初期，还是亚洲金融危机中，中国产品依然不断地进入国际市场，中国制造也因此成为国际分工中最重要的角色。

刘祯同学帮我做了一个分析，他对百事可乐多年来的传播定位做了一个统计，我从中看到非常有意思的情况：

1898年百事可乐把自己定位于“清爽、可口，百事可乐”，强调清爽的口感；这个定位到了1909年转换到顾客的感受上——“百事可乐：使你才气焕发”；1910年是“喝百事可乐，让你心满意足”；直到1928年百事可乐依然定位于积极勃发的情绪——“百事可乐，激励你的士气”；到了1932年，百事可乐调整了自己的定位，强调价格给予顾客的照顾——“一样的价格，双倍的享受”；1939年是“一样的价，双倍的量”；到1940年之后，百事可乐又恢复了它“清爽、勃发”的定位，直到今天的“突破渴望（Dare

for More）、敢于第一（Dare to Be No.1）”。

需要大家注意的就是1932年和1939年，这个时期正是美国经济大萧条以及经济恢复的时期，因应经济萧条的环境，百事可乐也从一个强调蓬勃的情绪和清爽口感的品牌转向了价格，这种定位的调整令百事可乐贴近消费者，从而获得成长的机会。

这真的是极其有意思的现象，从百事可乐的定位调整中，我们可以看到在美国经济大萧条时期，百事可乐以“一样的价格，双倍的享受和双倍的量”来迎合市场的变化，正是这样的调整使得百事可乐可以在危机中保持增长，也为它之后长期的发展奠定了基础。

在互联网时代，传统企业受到互联网公司的强力冲击，其中一个根本的差异就在于“免费”，互联网公司的“免费”模式让其快速集聚用户，获得顾客的认知，并吸引住顾客，这一点常常是强有力的“撒手锏”，使得传统企业无招架之功，周鸿祎正是用互联网的“用户”思维打造其竞争力。

阿里巴巴可以说是运用价格策略最成功的企业，由阿里巴巴创设的“双十一”一次又一次缔造着商业神话。这本来是一个平淡无奇的日子，但是阿里巴巴联合数以万计的商家，在这一天半价销售商品，就是这样的价格策略，可以让千万消费者积聚在这一天响应，单日销售额屡创历史新高。

构建产品力的行动

危机中，只有提供低价格、高品质产品的企业才有可能获得发展的机会，因此企业需要围绕产品力来打造自己的行动，这些行动以质量取胜、知道如何以适当的方式生产、让你的产品成为必需，以及为顾客节省每一分钱。

以质量取胜

“质量”这个词在2008年对中国消费者来说有着深刻痛苦的记忆，“三鹿”事件给婴儿带来的痛苦深深刺痛了国人，最深刻的反思和行动就是确定以质量取胜的理念。

质与量是企业直接面对的问题。面对这一问题，三星的做法值得借鉴。三星只保留最重要、最有盈利前景的核心项目，比如消费类电子产品、金融、贸易和服务等，边缘的、亏损的领域或者非核心的领域则一律放弃。对于企业，李健熙要求只追求企业的质量而非数量，不要虚无的框架，只要实实在在的利润。这种“舍弃经营”的模式值得我们借鉴。在产品质量方面，三星也摒弃当时盛行的“以数量为主”，积极地推进质量经营。当有一款手机出现不合格产品时，三星将生产的15万部手机全部召回，员工们一起宣誓“绝对不会再制造这种产品”，并把它们全部销毁。销毁15万部手机，这需要非常大的决心。海尔走过同样的路，以质量取胜的选择也使海尔在中国家电行业脱颖而出。

我一直很喜欢农夫山泉，因为这个产品富有企业领导者对所有负责的价值观。农夫山泉的员工告诉我，公司为了保证水的质量，在全国范围内寻找没有污染的水源。每个新的产品开发出来，农夫山泉的创始人会自己先尝试，他认为只有自己放心饮用的产品，才可以交给消费者。

对于产品质量的认识，可以提升到公司价值的层面来判断。公司价值如何展示一直是企业必须解决的问题，没有价值的公司是无法存活的，有价值的公司以什么传递价值又是一个非常难以选择的问题。恰好产品能够在其中起作用。研究日本企业的成功，很多人从企业文化入手，但是我更倾向于从产品入手，正是日本公司对质量与成本的把握能力，使得日本公司成为全球市场的"宠儿"，看到"日本制造"就可以确信有质量保障，可以确定这是一个可以放心使用的产品，所以"日本制造"所带来的质量承诺成为日本企业竞争力的来源。很多公司在确定产品价格的时候，没有理解产品本身并不是体现价格的，而是体现公司的价值追求的，如果仅仅从产品价格去理解市场，只可能导致企业在市场上陷入竞争的困境，这也是中国企业目前普遍面临的问题。只有从公司的价值追求出发，通过产品质量传递公司的价值，才可以在顾客和企业之间建立一种价值选择关系，一旦建立起这样一种价值选择的关系，企业就可以回到顾客的价值追求中做出贡献。

知道如何以适当的方式生产

我曾经有幸到一家公司出任总裁，吸引我到这家公司任职的动因是这家公司对饲料行业生产方式的认识，因为公司知道应该如何为养殖户生产

饲料。

追求利润最大化是一把双刃剑，它既是企业生存的基本法则，又是企业持续成长的陷阱，尤其当整个行业处于暴利阶段时，企业家是很难抵御高利润的诱惑的。1996年7月，六和公司迎来了自己的五周年庆，产销量和利润连续几年翻番，在这个时期，因为农业产业化的发展，以及泰国正大集团进入中国，使得中国开始进入商品料饲养的阶段，六和公司就诞生在行业发展的好年代。

也许是市场发展迹象的提醒，也许是六和人“一群农民儿女”的自觉，也许是创业者誓将企业做大做强的使命感，六和公司在整个行业一片迅猛发展、盈利高涨的时候，提出了“微利”经营的战略原则，并强行推动，公司要求所有的饲料场月月检讨，人人督促。“微利经营”战略主要体现在帮助养殖户提升养殖效率的同时降低饲料价格。

刚刚开始的时候，很多经理人不理解，为什么到手的利润总公司硬是不让赚，谁赚多了谁挨骂。潍坊分公司的一位经理原本是老板唐之先生的同学，因利润高了被痛训一顿，心中想不开：“赚钱是商人的本分，多了还有错？”“经理人替股东把到手的钱捡起来还有错？”“为什么有钱不赚？”这位经理摇着头流下了泪。

行业的同人也有微词，因为六和放弃“高利润”导致整个行业的利润都受到影响，远在四川、上海的同行们谴责六和打价格战，杀价占领市场。但是，两年以后，行业内的大企业集团频频来六和公司交流学习，学习六和公司的三个优势“组织学习，微利经营，服务营销”。其中，微利经营占了主要的成分。

为什么两年后大家反过来到六和学习“微利经营”，因为正是六和的微利经营使养殖户赚到钱，而因为能够赚到钱，养殖户有了养殖的积极性，也有了规模养殖的能力，整个六和公司所在的山东市场，养殖规模和效益节节攀升，由此带动了六和公司和饲料业的同行更快速地提升。

为了进一步表明微利经营的必要性和紧迫性，董事长唐之先生在经理人员大会上说：六和公司五年前进了五大步，公司建了若干新厂，买了大车，但看看养殖户的情况，追随六和公司五年的忠实客户，有多少因与六和同舟共济而发达的？养殖业环节是农民兄弟在持盘，但行业利润多分布在药业、料业、食品业、育种业，农民得到的太少了，长此以往，养殖环节因孱弱、无利而倒掉，整个行业难以存活和发展。均衡价值链上的利润，微利经营的思路越来越清晰，越来越为经理人和业内人们所认识和接受。

微利经营和价格战最大的不同在于是盯住原料和自身运营成本定价，还是盯住竞争对手的价格定价。二者截然不同，微利经营正是要求企业以适当的方式生产，为整个产业价值做贡献。又是十年过去了，微利成了六和的经营理念和任何产品定价的原则。

因为六和运用了“微利经营”的战略，找到了适合的生产方式，所以获得了丰厚的市场回报。首先，10年来，六和公司的饲料产量从10多万吨发展到了2007年的年产500多万吨，整个市场有了巨大的发展；其次，微利经营使六和公司苦练内功，摒弃了高利润下的浮躁，即使到了行业利润的3‰或者2‰，许多投资者开始退出的时候，六和公司仍乐此不疲地大步发展向前；最后也是最重要的，微利经营让六和人始终不忘企业植根于养

殖业，植根于同行，植根于农民百姓，善以做人，实在做事，企业和养殖农民实际是一本经营账，消长与共。

正如六和创始人之一效成先生所言："价廉物美，千古商规。同样的商品卖便宜一些，同样的价格把品质做好一点儿，经营再无难。"

让你的产品成为必需

我们先看看之前我所做的研究：1970年，没有几家日本公司拥有原材料基地、制造规模，或者美国的先进技术、欧洲的产业基础、世界市场的品牌。本田公司比美国通用汽车公司规模小，还没有向美国出口汽车。佳能公司最初带有迟疑地涉足复印机技术时，规模与施乐公司价值40亿美元的发电站相比，小得可怜。但是在今天，本田公司几乎为世界制造了与克莱斯勒公司一样多的汽车，佳能公司已占有与施乐公司一样的世界单个市场的份额。这令人着迷的现象一定有着内在的要素，我把它称为"产品意图"，这个想法的产生受加里·哈默尔（Gary Hamel）和C.K.普拉哈拉德（C. K.Prahalad）"战略意图"的启发。这些弱小的公司能够经过20年的努力一跃成为与大公司并驾齐驱的公司，就是因为它们拥有明确的"产品意图"：将企业组织的注意力集中于产品成功的本质；透过产品传递企业的价值；将员工与产品联结在一起从而激发活力；让产品成为联结个人与团队的价值纽带；当环境发生变化的时候提出管理的新定义以保持热情；利用产品意图并始终如一地指导资源配置。

在这里我可以更简洁地表达我的想法，那就是"产品意图"简单地说就是让顾客可以确认的"必需的价值"。

可口可乐是一个产品意图非常明确的公司，公司清晰地表达了“买得到，买得起，乐得买”的“三买策略”。沿着这条产品策略，可口可乐公司不断寻求展示这一意图的所有方法。这家公司努力在全世界范围内让每一位消费者都能“伸手可及”地喝到可乐，培育分装、经销体系，不断与全世界的消费者沟通，从而成为全世界最著名的企业。可口可乐公司以平民的视角来设计自己的产品，从定价到传播，再到销售渠道的设计，都可以给公众及时、必要的安排，正是因为人们可以随时随地地购买，可以用能够承受的价格购买，同时享受到喜欢、舒适的口感，可口可乐成了人们生活的一部分。

环境的不确定性已经成为常态，这是我近两年来不断强调的观点。但就是在这个不断变化的环境中，仍然有很多公司一直保持旺盛的发展势头，一直处在领先者的地位。人们不断地找寻它们成功的机理，不断地寻求这些成功公司内在的逻辑，我也如此去分析这些企业，之后发现，这些成功的企业的发展逻辑是基于变化重新定义管理而保持热情的。整个20世纪60年代和90年代初期，日本人通过注重低成本、高质量和生产率，悄悄地创建了制造强国。美国公司别无选择，只能静下心来研究如何转型，企业领导者被迫把精力集中在经营业绩上。这个时代的代表人物是通用电气的杰克·韦尔奇，他将一个平庸乏味的工业企业集团转型为充满活力的服务型企业，使得通用电气依靠精密的增长机器和管理模式，特别是核心业务单元战略的计划管理，成为全世界价值最高的公司。主宰90年代后期管理思想的四大信条是：商业模式创新、生产力、速度和股东价值。比尔·盖茨正拥有了这些特征，他是“速度之父”，在他的主导下，电脑成为每个人必需的工具，他用创造性的商业模式，把一个少数大企业支配的市场转变为

一个开放的舞台，新的商业机会不断涌现，价格不断下降。

通过产品贴近顾客是企业真正的价值，很多企业认为企业有自己的价值追求，我没有反对这样的观点，但关键是企业的价值追求只有一个衡量标准，那就是顾客必需的选择。当顾客能够认同你的产品，认为生活中离开你的产品就无法适应的时候，企业的价值才会被释放出来。

为顾客节省每一分钱

“属于丰田的时代正在到来。”一位知名管理专家向《经理人》感叹道。这家1937年创立的汽车制造企业，终于在70年后坐上全球销量冠军的宝座，并荣登全球最受尊敬企业榜首。其2007年总销售额为2528亿美元，净利润165.4亿美元，这相当于底特律三巨头外加德国大众和宝马的利润总和。它2000多亿美元的市值竟比底特律三巨头总和的7倍还要多。

丰田出色的业绩让许多CEO脸红心跳。这与在生死线上挣扎的通用汽车和福特，还有受困于成本压力及利润下滑的德国大众和宝马形成鲜明对比。当外界为汽车巨头的急速衰落惋惜时，我们不禁要问：丰田过去70年持续缔造辉煌的秘诀是什么？越来越多的企业在研究和仿效丰田模式，它们又能从中得到哪些收获？

河田信先生是日本最受欢迎的专家顾问之一，2008年应中国CEO年会之邀来中国与企业分享自己的经验。他在总结丰田汽车渡过1949年危机的经验时，和大家分享了其中的一个原则：只生产需要的东西，绝不生产多余的东西，哪怕这个东西很赚钱。丰田汽车的这个原则对节省现金很重

要。2006年前后，很多中国媒体批评一汽丰田汽车公司，认为它的产品需要消费者等待，这样会错失商业机会，也让消费者在等待中选择其他公司的产品。这样做是正确的吗？当时通用汽车和福特都大批量生产了很多轿车，但消费者看到大量的车涌进市场，就认为这些车会降价，于是观望情绪加重，很多订单成了无效订单，结果通用汽车和福特的车很多卖不出去，只好降价，而降价无疑使企业遭受了损失。

对于风靡全球的丰田生产方式，东京大学的藤本先生的评价是：丰田生产方式的强大之处在于暴露问题并反复不断地解决问题。这说明丰田生产方式的实质核心是追求革新、勇于创新。顾客需求可以是显性的，也可能是隐性的，丰田公司的优势之一在于它深知用户的隐性需求，在应对市场现状的同时关注发展趋势，通过产品研发及时推陈出新以满足顾客需求。20世纪七八十年代，丰田汽车以市场可承受的价格提供了可靠的品质保证；90年代，丰田汽车更侧重于驾驶舒适和外在形象；现在，丰田汽车强调的是行车全面监控。这些围绕着顾客价值所做的努力，使丰田公司一直保持在竞争对手之前推出新理念的产品，“丰田汽车永远是创新生产技术领域的第一名”。所谓顾客价值创新的实现，是指洞悉顾客需求和持续创新投入。

对于丰田精益制造的生产方式，我用了一句话来描述：不浪费顾客任何一分钱。也许我的理解有偏颇，但是丰田汽车之所以有如此高的占有率，深得顾客的喜爱，正是在于它提供“物超所值”产品。

这让我想到前面提到的美国西南航空为顾客的努力，我曾经在《福布斯》1991年的资料中看到美国西南航空公司对地面周转时间的解析，该公

司认为顾客在地面等候的时间是毫无价值的，如何减少地面周转时间成为公司追求的目标。为此西南航空公司做了深入细致的安排，最后达成只需要15分钟就可以了，我看到这个资料的时候很惊讶，因为以我自己坐飞机的经验，飞机在地面的周转时间远远超过15分钟。我们看看它的15分钟是如何安排的：

7：55'　地勤人员在登机口处等待

8：03'30"　地勤人员接到命令，各就各位

8：04'　飞机开始接近登机口，地勤人员向飞机靠拢

8：04'30"　飞机停靠，放下扶梯，行李舱门打开

8：06'30"　卸下行李，燃油补充以及其他服务工作

8：07'　乘客离开飞机

8：08'　登机开始，行李上机，装油完毕

8：10'　登机完毕，大部分地勤人员撤离

8：15'　扶梯缩回

8：15'30"　飞机从登机口离开

8：18'　飞机与索引车脱离，并开始上跑道

正是这样减省时间，使得西南航空每天每个登机口平均有10.5次航班的使用率。西南航空的特色就在于准时、频率高、票价低廉，根据这一战

略，西南航空公司与其说是与其他航空公司竞争，不如说是和地面交通竞争，因为它所提供的飞行时间和机票价格，以及频繁的程度，让人们无法抗拒。例如，过去通常只有8000人左右乘坐飞机从路易斯威勒到芝加哥，但自从西南航空公司开通这个航线，该数目增加到26000人。

为了进一步节省顾客的费用，西南航空公司从来不在飞机上提供三餐服务，因为该项服务会使每位乘客多花40美元。相反，公司为乘客提供饮料、花生等，如果旅途较长，公司会为乘客提供薄饼或者小甜饼之类的点心。乘客也没有固定的座位，在登机口前，每位订票的乘客都发给一个可多次使用的塑胶登机证，上面标着1～137这些数字——737机型最大的载客量是137人，乘客们以30人为一组，分批进入，服务员可将登机牌收起来，供下次飞行使用。候补的乘客可在登机口处登记，如果有多余的机位，他们就按登记的次序上飞机。

正是因为西南航空公司为每个顾客节省费用，公司大幅降低票价，增加航班次数，所以公司搭载的乘客量一直遥遥领先。公司每天从达拉斯到休斯敦的往返航班有39趟，从凤凰城到洛杉矶的往返航班有25趟，从萨克拉门托到洛杉矶有20趟。西南航空公司共为34个机场提供服务，其中在27个机场中载客量排名第一。它在自己服务的市场上总是占据了大部分的市场份额，例如在得州州内客运的占有率为70%，在加州州内客运的占有率为50%以上，人们追捧它的原因就是节省。

丰田、西南航空，以及前面介绍过的沃尔玛，这三家公司都属于不受环境变化影响持续保持增长的企业，它们之间最大的共同点就是“不浪费顾客的每一分钱”。为顾客持有成本的持续降低付出努力，顾客就会给予

慷慨的回报。正是贴近顾客的能力，让这三家企业可以超越环境，超越同行，取得发展。

第5章　坚持贴近顾客

他并不依赖着我们，而我们却依靠着他；他并没有打断我们的工作，他正是我们工作的目的；他并非我们业务的局外人，他是我们业务工作的一部分；我们为他服务并没有恩泽于他，他为我们提供服务的机会，却是在施惠于我们。

——穆罕默德·甘地

坚持贴近顾客，要求企业必须成就顾客而不是自己。只有和顾客在一起，才会获得生机，只有顾客才是增长的决定性因素。

顾客才是企业得以存在的根本

想到顾客，我就会想到德鲁克，因为深受他的影响，我一直知道企业存在的关键就是顾客。从一开始，德鲁克管理思想的核心就是以顾客为中心。在他的第一本管理类书籍《公司的概念》（Concept of the Corporation）[1]中，他将通用汽车的成功归因于董事长阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）对顾客的独特理解，而不是他的管理方法。2004年，在他发表于《华尔街日报》上最后一篇评论文章《CEO的角色》（The Role of the CEO）中，德鲁克再次提出一切要从了解顾客开始。

为了寻找过冬的良方，我再一次回到德鲁克那里寻求帮助，再一次研读德鲁克的《管理的实践》（The Practice of Management）[2]这部经典的著作，觉得很多问题迎刃而解。

德鲁克在这本书里明确地告诉我们，企业的目的必须超越企业本身，“关于企业的目的，只有一个正确而有效的定义：创造顾客。”在德鲁克看来，市场不是由上帝、大自然或者经济力量创造的，而是由企业家创造的。企业家必须设法满足顾客的需求。是顾客决定了企业是什么，因为只有当顾客愿意付钱购买产品或者服务的时候，才能把经济资源转化为财富，把物品转化为商品，才会有企业存在的价值。

企业认为自己的产品如何并不重要，重要的是顾客在哪里。企业自身的产品并不会最后影响企业的前途或者成功，而是顾客最后决定企业的前途和成功。顾客对企业的认同、对企业产品的认同有着“决定性”的作用，顾客对企业的评价将决定这家企业是什么样的企业，它的产品如何，以及

这家企业能否兴旺发达。所以德鲁克说："顾客是企业的基石，是企业存活的命脉，只有顾客能创造就业机会。社会将能创造财富的资源托付给企业，也是为了满足顾客的需求。"

《德鲁克的最后忠告》（The Definitive Drucker）一书中，作者伊丽莎白·哈斯·埃德莎姆（Elizabeth Haas Edersheim）讲述了这样一段关于德鲁克的故事。[3]

德鲁克将杰出的新闻界人士亨利·卢斯的成就归因于他看到了这样一个不言而喻的真理——所有的成功都源于顾客："大部分人不愿为卢斯工作，因为他不是一个宽容随和的工作伙伴，而我喜欢和他一起工作，因为我总是有所收获……我领会了他的思想，我看到了他的睿智——能够从大量繁杂的资料里洞察问题的实质，这才是真正杰出的编辑的标志。"

正因为独具慧眼，在1930年"大萧条"开始时，亨利·卢斯创办了第一本真正的商业杂志——《财富》。在开始第一次创业——创办《时代周刊》时，他与许多商界人士进行过会谈，他认为这些商界人士应该并且想要了解他们的工作是如何与社会联系并影响社会的。当时的大多数商业杂志都是贸易期刊，卢斯认为，显然需要有一本杂志来帮助商界人士分析他们的价值、目标和偏见，在《财富》杂志的创刊号上写着："准确地、生动地、并且具体地……记述现代商业是历史上最伟大的新闻任务。"

1930年，《财富》杂志以当时每期1美元的高价席卷了报刊摊位。不过这1美元花得有价值：这本11英寸×14英寸规格、硬皮封面的杂志，采用优质的纸张印刷并附有大量鲜活的照片。更值得一提的是，文章都是由一群有抱负、有才能的著名年轻作者撰写，其中包括德鲁克和阿奇博尔德·

麦克利什（Archibald MacLeish），麦克利什后来获得了三次普利策诗歌奖和戏剧奖。1930年年底，《财富》杂志的发行量达到3万册，此后10年间，其发行量在此基础上翻了三番多。简而言之，卢斯预见了客户的需求。

“《生活》杂志是卢斯的另一创意。他将这本杂志当作一种用电影观众而非制片商的视角来观察世界的尝试。”20年以后，德鲁克听到一个摄影师这样描述与卢斯一起工作的情形。“你知道吗？每次开完会走出来时，我都发誓再也不接受下次任务，但三天后我得出的结论总是‘卢斯是对的’。他确实不具备摄影师的眼光，他有的只是观众的眼光，而我具备的是摄影师的眼光。这两者是很不一样的。他亲自编辑《生活》杂志的内容，挑选照片……《生活》杂志采用的照片是绝对有吸引力的，因为卢斯会从18、20甚至40张中挑选3张作为杂志的照片。而大多数时候，他几乎不需要花时间挑选，因为这些照片在接收的时候就已经被严格挑选过了。”

在与亨利·卢斯的交往中，德鲁克形成了这样一条信念：由外而内的观察方法是企业成功的必要条件，只有从外部寻找到价值，企业才能够获得生机。使企业持续充满活力的因素在于外部，而不在于内部的直接控制，顾客才是这些外部现实力量的推动者。正是为顾客提供价值的愿望使企业有了目标，也正是满足顾客的需求使企业实现了目标。

没有顾客的企业是不可能存在的，事实上，每个企业的商业行为都是为了吸引和留住顾客。因为只有这样，企业才能获得利润，才能发展员工，才能使一个组织兴旺发达。那么顾客究竟需要什么呢？

顾客就是想问题得到解决的人，不管你是提供无形的服务，还是出售

有形的产品，这都无关紧要，人们购买你的产品或服务只是因为它们满足了解决问题的需求或者人们从中得到了利益。也就是说，他们希望从购买中获得满意的结果。保证你的顾客获得这种结果是企业中每个员工的任务。当顾客的愿望被满足后，员工必须满足新的期望，否则就会失去他们。如果失去老顾客而又没有获得新的顾客，那么你的组织就是没有尽到它的职责。衡量企业成功与否的标准就在于所服务的顾客数量不停地增加，如果失去了顾客，而不是获得他们，那么任何企业的目标也只能作为墙上的装饰品。

[1] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

[2] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

[3] 伊丽莎白·哈斯·埃德莎姆.德鲁克的最后忠告[M].吴振阳，倪建明，等译.北京：机械工业出版社，2008.

企业不能独立创造价值

2006年我出版了《超越竞争》这本书，它的一个基点是“企业时代结束，顾客时代开始”。在这本书里我很明确地表达了需要企业转换思维方式的要求，必须站在顾客的立场，而不是企业的立场，因为企业已经不能独立地创造价值。

之所以会如此，在于今天的市场最突出的特征是复杂多样，也正是因为其复杂，使得我们需要清晰地理解现代市场的形成因素。在市场复杂的变化中，最基本的变化是顾客角色的转换：从彼此孤立到联系到一起，从无知到见多识广，从被动到主动。我也借用前人研究的成果，从商业宗旨、技术变化、顾客特征三个角度来简略地分析今天市场的基本特征。

第一，商业宗旨的改变。从前的商业宗旨是“如何使顾客前来购买”，而现在的商业宗旨是“如何使货物送达顾客的手中”。商业宗旨的转变对企业提出更高的要求，以往企业需要吸引顾客的注意力，今天企业需要贴近顾客；从前的商业宗旨是以企业自身为出发点，而新的商业宗旨是以顾客为出发点。第二，信息及交通技术的提高使得“地理位置已不再是障碍”。这句话有两个层面的含义：一方面企业需要全面与顾客沟通，另一方面竞争是全面而开放的。没有距离，没有时间，技术可以使任何事情成为可能，使得企业已经没有准备的时间，也没有在位的优势，任何时候，任何企业都可以进入任何一个行业。第三，顾客特征的改变。今天的顾客反复强调：“不要浪费我的时间。”“顾客拥有多种多样的选择并有权做出决定。”顾客特征的改变使得企业需要面对一个全新的问题，以往企业可以

在物美价廉的层面与顾客沟通，因为那个时候顾客关心的就是价格、品质，但是今天的顾客更关心时间和多样性的选择，所以如果企业还停留在物美价廉的层面，就无法与现在的顾客沟通了。所以企业需要改变自己与顾客联结的基础，以往企业可以用成本和质量作为联结点，今天需要用多样性和速度来联结。所以，对于任何的企业来说，回到顾客的价值层面做努力是增长的真正来源，以往我们所习惯的所有做法和认识都需要放下，回到顾客，回到顾客的价值。

今天的顾客可以从世界各地获取有关企业、产品、技术、绩效、价格和顾客行动与反应的信息。在10年前，我们可能还不清楚汽车的基本知识，10年后，在网上有700多种汽车车型的清单，任何地方的人都可以梦想拥有其中一款。通过获取前所未有的大量的信息，有学识的顾客可以做出更精明的决策，通过网络联结在一起的顾客目前正在共同挑战产业的传统，从金融业到制造业，从娱乐业到教育产业，无一幸免。

顾客变换角色的实际效果是什么呢？就是企业不能够再独立自主地采取行动、设计产品、开发生产流程、精心制作市场营销信息和控制没有顾客干预的渠道。顾客正努力争取在经营体系中的每一部分发挥影响力。

的确，我们需要承认这样一个事实：顾客已经开始更全面地影响企业的各个决策。而顾客不断参与的过程，使得传统经营的假设受到了极大的冲击：第一，任何既定企业或者产品都可以单方面创造价值；第二，价值全部存在于企业或者产品与服务之中。换句话说，传统经营的假设是企业可以独立创造价值，但是全新的顾客形态使得这个假设不再成立，企业已经无法独立创造价值。

在常规的价值创造过程中，企业与顾客具有不同的生产与消费角色，产品与服务中包含着价值，在市场上进行交换，是产品与服务从生产者手中转移到顾客手中，价值创造是发生在市场之外的。但是伴随着顾客角色的转换，企业和顾客不再具有明显的区分和差异，顾客已经越来越多地参与到价值的界定和价值创造过程之中，所以，价值创造不再发生在市场之外，而是发生在市场之中，我们可以说是企业与顾客在共同创造价值。

“核心竞争力”理论创始人之一普拉哈拉德曾经这样描述企业与顾客的互动模式，这个模式立足于提高顾客与公司关系的复杂性，提高价值的独特性。从公司与顾客一对一的共同创造体验开始，进入公司与顾客社区一对多的共同创造体验的变化和差异性，再到多家公司与多个社区多对多的共同创造体验的个性化，普拉哈拉德把这个模式称为共同创造体验的连续光谱。他说：“在当今的新兴现实中，顾客与企业之间的上述互动模式，将会最终塑造价值创造的过程，挑战现有的价值创造与经营方式。同时，它们也为企业与顾客创造了大量的新机遇。”这就意味着，我们需要放弃企业独立创造价值的传统的认知思维方式，必须放弃基于企业的顾客分类方法，也必须放弃站在企业层面理解的顾客的习惯。在共同创造的世界里，我们应该把每个与企业互动的个体视为顾客。以往我们是从自己的企业出发看待问题，没有从单个顾客作为出发点看待问题，从传统的意义上讲，这种以企业为中心的价值创造是根深蒂固的，是工业时代竞争的基础。然而，今天的竞争却依赖于完全不同的、新的价值创造方法：基于以个体为中心，由顾客与企业互动，共同创造价值。

什么是真正的商业成功？实质上就是在使顾客满意的同时使企业盈利。这是一个老生常谈的观点，却恰恰说出了真理所在；这也是衡量商业

成功的基本标准。如果以这个标准来界定企业的发展，就可以判断企业增长能否带来持续性，就可以判断企业能否集中所有资源提高顾客满意度，进而推动企业真正拥有发展的内在动力。人们惊叹微软的发展，而微软持续高速发展源自于让世人不断享受操作系统带来的变化和乐趣。人们也惊讶苹果公司的再度崛起，这次迅猛的增长体现在苹果公司关注于与顾客之间产生全新的价值体验，苹果公司创造的产品代表了它独有的价值体验，最重要的是这独有的价值获得了顾客的认可——只要是苹果公司推出的产品必然存在其独到的价值体验。苹果公司有效结合产品设计与生产技术方面的能力深得业内人士赞赏，同时，苹果非常注重用户体验以及产品设计对用户体验的影响，通过技术应用以及与用户及时沟通等方式，有效地实现了完美的增长方式。自2001年始，苹果在全美开设了体验专卖店，不仅销售产品，更多时候是为顾客提供最直接的产品体验——任何光顾者可以使用店中摆放的电脑，免费上网、听音乐、看电影、打游戏等，同时欢迎留下使用意见和建议，随着越来越多的顾客更直接、有效、深入地了解苹果，体验苹果带来的激情享受，进而从情感上接受苹果，追随苹果不断推陈出新的产品，苹果公司因此获得了根本的内在集聚的迅猛发展。

顾客是唯一有能力解雇我们所有人的人，包括老板

在自由开放的市场中，几乎每家企业都能加入激烈的竞争，这让现存的企业忧心忡忡。虽然顾客比以往更多、更富有，但是追逐顾客的供应商比以往更多，除了同行之外，企业还要面对跨行业发展的新兴企业，还有那些来自互联网的竞争者，而互联网的竞争者提出的新概念正威胁原有的产品地位。事实上，以大规模生产见长的企业提供了过多的产品和服务，

对顾客来说，事物多到无法吸收，因为有太多的无法消化的信息和眼花缭乱的新产品。从一个企业的观点来看，所有的改变都相当迅速且惊人，短短几年间，几乎所有领域的顾客都从原本听从商家建议的角色，快速地变成了难以理解且挑剔的顾客，他们会精确地告诉企业他们要什么，何时需要，而且打算用多少钱来支付。如果企业因为某种理由无法满足顾客，他们就会立即离去，寻找可以提供的其他企业。

因此，对今天的企业管理者来说，工作场所需要从公司的办公室转移到顾客身边，企业管理需要关注的不是企业内部人员如何工作，而是顾客需要什么；换句话说，企业管理者需要把自己的“工作焦点”落在“顾客”上。强调“关注顾客”不是什么新的观点，全面质量管理（TQM）及顾客满意度的概念的核心便是由此产生，美国的马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖更是此概念的延伸。事实上，这一切早在《市场领导者法则》一书中明确地表述出来，该书的写作前提是“无任一公司能同时应付各种人”，并鼓励企业要“选择顾客、集中焦点、掌握市场”。从当时到现在虽然环境上有很多差异，但是所有成为市场领先者的企业所表现出来的共性都是：能够聚焦于顾客。

市场营销观念提醒我们必须注意这样一个事实——要跟上形势的变化，我们必须研究人们的欲求和价值观并做出响应，必须针对同行提供的选择快速做出调整。它还特别提醒我们注意另一个事实——竞争经常来自行业外部。在这些思想的深处是这样一个概念，那就是没有什么比顾客更重要。这再一次说明，企业的工作焦点必须是顾客，顾客是最重要的，如果离开对顾客的认识和理解，企业的所有工作都不会产生效果，同时企业也不能适时做出调整以适应变化。

山姆·沃尔顿担任沃尔玛CEO的时候，他会到卖场接触顾客，那个时候企业CEO若花上一定的时间直接亲近顾客，媒体一定将之视为新闻，而正是因为这样做，沃尔玛才能够不断创新出符合顾客期望的商业模式从而保持企业的竞争地位。当经理人对顾客投入关注，并能够取得丰富资料的时候，整个组织便转变为顾客导向型组织，顾客不再只担负业务、营销以及现场人员的责任，顾客成为全公司所有员工的事业，从生产作业、研究开发到财务人员等都清楚：公司的成功来自于顾客满意度，而他们也必须为此负责。

价值由顾客创造

传统的经营思考起始于这样的假设：价值是由企业创造的。通过选择产品或服务，企业自主决定如何生产、如何设计、如何销售等，而顾客代表着对企业提供产品或者服务的需求。这样的经营假设使得企业一直认为产品或服务可以从企业手中交付到顾客手中。长期以来，企业为了创造价值，积累了多种方法，如增加提供产品或者服务的种类，或者更好地为产品或者服务提供服务，实施面向单个顾客的大规模顾客定制化，或者围绕上述方法做出更灵活的选择，并配置相应的价值创造过程。

但是，这些假设体现的是工业时代的企业观点和实践。管理者关注的是企业自身的价值链，也就是企业自身的各个作业环节的过程。这种价值链系统主要代表着产品与服务成本的线性增加，有关制造什么、从供应商那里采购什么、在哪里组装产品或者提供服务的决策，都源于这样的假设。员工关注的是企业产品与过程质量，而这些主要靠“六西格玛”和“全面

质量管理”等内部管理规则来改进和强化的，包括技术创新、产品创新与过程创新。所以，我们发现，企业在这样的条件下所做的价值创造是在自己的封闭体系内完成的，价值创造的过程与市场是分离的。企业也做市场调研，也强调对市场和顾客的理解，但是在具体过程中，企业只能按照自己的意愿和标准努力，与顾客并没有真正的联系。

显然，把来源于企业内部价值链的供应与顾客的需求高效地匹配，才是最具价值的事情。也就是说，顾客价值体系是企业价值体系的参照，企业需要一个全新的经营假设：价值创造的过程是以顾客及其创造体验为中心的。

新的经营假设为经营管理带来了全新的启示和要求，顾客与企业之间的互动成为企业创造价值的场所。2005年的“超女运动”、中国移动的“动感地带”、沃尔玛的“高效顾客回应”以及迪士尼乐园的“演艺事业”等，这些企业的成功都是在这样一个全新的经营假设中获得的。

对企业而言，这样的假设需要全新的经营能力，管理者必须有能力与顾客互动，企业必须具有柔性能力和柔性的网络，以便形成多种共同体验的机会和条件，以便让顾客能够在创造价值体验中表达自己的需求，使得企业与顾客最后能够融合在一起。

在这个全新的价值创造体系中，最关键的是企业需要明白：新的经营模式既不是经营活动向顾客转移，要求顾客来进行企业的经营，也不是面向顾客实施的资源外取活动，更不是产品与服务的定制化。这样的经营假设，不是企业与顾客之间的责任分配，更不能理解为分工，因为这个经营假设不是围绕企业的产品与服务发生的顾客事件，它是围绕以顾客为中心

的企业实践。

承诺的能力

在危机来临的时候，企业承受更加巨大的压力，很多企业都在尝试通过一些努力来调整，比如通过提高经营效率实现价值创造，通过获取更多的外部资源来获得新的机会，通过企业流程再造、精减人员等手段降低成本获取竞争力……但是这些手段和努力有很多局限性，也不可能一而再地使用，所以即使做得最好的企业也没有在这些努力下感受到轻松，更何况今天所遭遇的危机非常巨大。但是我们还是看到一些成功的企业没有这些困难，它们从努力创造新市场和维持新的商业模式展开，而这个新的商业模式正是基于顾客的价值创造。

诺基亚就是一家深谙此道的企业。在20世纪90年代诺基亚成为领先的手机制造商，产品销往全球140个国家，拥有良好的市场形象。在每个国家经营时，诺基亚都会依据该国市场的特别需求推出定制化产品。它以国际观作为主要的宣传诉求，比如它选择英语作为企业的官方语言，同时鼓励企业经营者接受外派各国的安排。当一个新产品刚上市不久，另一个更精准的新产品又准备好要亮相时，它的产品经理说："你依旧要在价值链的前端就考虑顾客的需求。"曾经，诺基亚、摩托罗拉、爱立信、三星以及索尼均分了市场，在所有企业中，诺基亚注重制造产品与顾客需求的契合程度，诺基亚引领潮流、个性化的手机和顾客紧密结合在一起，并以此抓住了寻觅者的心，所以在市场中一度领先的是诺基亚。

显然，今天的市场需要管理者用一种全然不同的方法来激发企业的成长与创新能力，管理者必须认识到以企业为中心的时代已经结束，以顾客

为中心的时代已经开始，管理者必须带领企业进入全新的经营假设的价值体系。如果从新的价值创造体系的角度来考虑，企业以往的经验都需要忘记，管理者需要激发更多的创新能力，激发企业以及员工的主动性和创造力。如果做不到这一点，我们就无法适应全新的价值体系所带来的竞争，也就无法实现根本性的经营变革。

赢得顾客是企业一贯的话题，以往我们可以用产品或服务来获得，企业只是需要把产品或服务交付给顾客就可以了，但是现在我们需要用顾客的共同体验来获得，企业需要持续探求新的价值创造和价值交付方式。一场围绕顾客和顾客价值的创造与交付而展开的竞争正在形成，一场打破传统竞争规则和勾勒新的竞争蓝图的经营模式正在形成，如果我们不理解、不调整、不变革，我们就会被淘汰。

谁是你的顾客

如果要回到正确的立场上来，杰克·韦尔奇给了我们明确的答案：

我们经常衡量各种指标，实际上却什么也没弄明白。一家企业需要对三件事情做出评估衡量：客户满意度、员工满意度和现金流。如果你的客户满意度提高了，那么你在全球市场的份额肯定会随之提高。如果你的员工满意度提高了，就会改进生产效率，改进质量，激发自豪感，刺激创造力。而现金流相当于一家企业的脉搏，是一家企业最重要的体征。

竞争环境的改变打破了顾客和企业之间的力量平衡。到了现在，市场开始处于供大于求的状态，顾客服务和提高生产能力的重要性开始有所改

变，顾客的权力开始超越生产者的权力，顾客开始具有话语权。如果我们不能认清这一点，我们也就失去了对市场的正确判断。

在过去八年间（2008年之前），经历了至少五次变革的杜邦公司就是一个很好的例子，第一次企业面临的课题是节省成本并提高产能；第二次则是整合内部作业流程，让企业各个职能可以一起工作；第三次是做流程再造，重整作业流程以便去除不必要的工作机制；第四次的改变则是重新锁定一些高度的优先市场；第五次改变则是针对锁定市场的个别顾客，提供定制化的产品或服务。正是这五次的变革，杜邦企业保持了行业领先的位置，一家仅仅经历了一次变革的企业，在面对经历了五次变革的杜邦的时候，谁会做得更好，答案显而易见。

相对于顾客，企业的专注度是非常重要的，这就要求企业经营者能够集中公司的能量，来满足顾客的期望。事实上任何企业都需要谨慎地挑选顾客，再准确地选择公司的运作模式，进而满足顾客需求。追逐过多的顾客，或者选择需求与公司优势不相称的顾客，都会浪费公司的资源。另外，如果一家企业没有明确的目标顾客，相对于一个集中资源与目标顾客的同行来说，前者不会具有竞争优势。这些观点我不断在自己的作品里阐述，不厌其烦重复的目的就是能够让企业了解：顾客至上。

顾客至上，看似简单的道理，但是很多人只是把它当作口号，而没有真正地使之成为企业经营的标准。2007～2008年，我在多数的公开课程中要求企业家和经理人回答一个问题："你的顾客是谁？"几乎在每堂课上我都不能快速地得到答案，原因是企业家们没有真正认真思考过这个问题。

我曾经到过一家银行访问，我们展开有关服务创新的话题，人们围绕

着服务和创新开始讨论。但是当我问“谁是公司的顾客”这一问题时，大家的分歧开始出现，似乎每个人都知道顾客是谁，又似乎无法确定顾客到底是谁，在这样的背景下探讨服务创新，可以想象结果会是什么样子。后来我们把服务创新这个话题先放下，展开“顾客是谁”的讨论，当我们认清顾客的时候，所有的努力才会创造价值。

正如德鲁克所告诫的那样：

想要弄清楚我们的事业是什么，第一是问：“我们的顾客是谁？”谁是我们真正的顾客？谁又是我们潜在的顾客？这些顾客在哪里？他们如何购买？如何才能接触到这些顾客？

下一个问题是，“顾客购买的是什么？”凯迪拉克的员工说他们制造汽车，因此他们经营的是通用汽车公司的凯迪拉克汽车。但是，为了一辆崭新的凯迪拉克汽车，不惜花费4000美元的顾客，他买的是交通工具，还是凯迪拉克汽车的名气？换句话说，凯迪拉克的竞争对手是雪佛兰、福特汽车，还是（挑个极端的例子来说）钻石和貂皮大衣？

提出“顾客购买的是什么”的问题足以证明，管理人员赖以决策的这些市场和竞争的概念是多么的不完整。

最后是最难回答的问题：“在顾客心目中，价值是什么？顾客采购时究竟在寻找什么？”的确，顾客对于价值的看法十分复杂，只有顾客自己才能回答这个问题，企业管理层甚至不应该试图对其进行猜测，应该以系统化的方式直接向顾客探询真正的答案。[1]

“谁是你的顾客？”这个问题看上去真的很简单，很多公司都在其价值

精神和使命愿景中做了阐述，但是如果要求每个企业成员回答“谁是你的顾客”，你发现事实并没有那样简单，很多人并不能清晰地描述自己的顾客。因为顾客不再是产品或者服务的被动接受者，而是主动参与到产品设计和改进的进程，我们需要知道这样的变化，并获得关于顾客的全面的知识和判断。

保持最高水准的诚信

西南航空公司的案例是EMBA教学中不断被运用的案例，我也从很多不同的角度了解过它的发展历程以及获得成功的原因，其中最让我无法忘怀、令我感动的是这家公司所做的一个努力：它的员工部每年都要拒绝95000多名应聘者，而这些人都是公司潜在的顾客。因此，在招聘的过程中，千万不能让应聘者感到自卑或者产生被抛弃感。很多人对西南航空公司员工部的人讲，当他们被西南航空公司拒绝的时候，感觉反而要比其他公司愿意雇用他们时更好些。公司招聘部经理总是设法通过电话和那些遭到拒绝的公司内部的应聘者或管理职位的应聘者联络。通过这种方法，招聘部经理向他们提出忠告，既做到诚实又不伤害他们的自尊，如果这些人还想谈心，招聘部经理总是鼓励他们给自己打电话。招聘部经理关心的不仅是员工在他们申请工作岗位上的表现，还包括他们今后在其他工作上的成绩。

这样的努力让人感动，这也正是美国西南航空公司有别于其他航空公司的地方，他们在任何一个地方都坚守对于顾客的诚信，关注他们和公司的关系，维系公司和顾客之间的联系，不怠慢任何一个和公司建立过联系

的顾客。

用高水准的诚信维系顾客是企业获得成功的根本原因，所有这样做的企业，无论遇到什么样的经营环境都可以安然渡过，因为顾客会紧紧地围绕在这家公司的身边，以顾客的力量来推动公司的发展，抗衡环境带来的挑战。卡特彼勒公司也做出了同样的努力，因此获得了成功。

《哈佛商业评论》精粹译丛《价值链管理》介绍了这个案例，面对危机，卡特彼勒公司用血本保住了自己的分销商，而分销商又反过来为卡特彼勒发挥了强大的作用，实际上是使得价值链整体存活下来。卡特彼勒公司的总裁唐纳德V.菲兹（Donald V.Fites）如此描述：

为了使我们的分销系统在财务上能够生存下来，我们在20世纪80年代和90年代早期行业不景气的时候做出了更大的牺牲。在80年代，我们公司遇到的挑战源于几个趋势的共同冲击。“伊朗革命”之后的能源冲击，引起了全球性的、深层次的衰退，这影响了世界各地顾客的购买，在全世界，我们所处行业每年的单位销售额下降了大约40%。日本和欧洲的竞争对手大举进入北美市场，使我们的困难进一步加剧。我们的成本太高，美元的价值开始攀升，尤其是对日元不断升值，竞争对手则设定了更高的制造标准和产品开发过程。我们有许多事情要做。

但是，我们失去竞争力并不是经销商的过错，我们不能让他们承受由我们的问题所带来的冲击，因此，我们决定承担大部分压力。从战略上来讲，我们的做法是正确的，却是痛苦的。在1982年、1983年和1984年连续三年里，我们几乎每天亏损100万美元，总计亏损达9.53亿美元。但是我敢说，在全世界范围内我们没有失去一位经销商。

我们并不是利他主义者，我们需要经销商来捍卫我们的市场领导地位，我们很清楚，如果小松公司或其他竞争对手侵占了我们在美国、欧洲、亚洲或别的任何地方的市场地位，那么要想抢回来需要花费的成本将是捍卫我们的市场地位的5倍，这就是商业上的远见与目光短浅的区别所在。

当我们的行业复苏时，我们的方法被证明是有价值的。例如，我们在墨西哥的五家经销商全都度过了那段可怕的时期，存活了下来。而竞争对手的经销商虽经努力抗争，但许多都破产了。当形势好转时，我们的分销系统是墨西哥唯一的分销系统，而其余经销商则是单打独斗，这样，我们就获得了绝大部分业务，至今仍是如此。

我们一直在用这种方法。在20世纪90年代早期市场不景气时，我们再次保护了经销商。例如，在美国，我们的经销商躲过了这场衰退难关，财务上仍然完好。在1993年年末情况好转时，他们就能够订购机器。相反，竞争对手的经销商有很多破产了，或者在不景气期间财务上元气大伤，因而，在需要购买机器时没有足够的财力。[2]

赢得市场立足点就是顾客的认同和维系，只有通过维系的努力，使顾客在企业的层面上得以发展和存活，企业才能获得令人羡慕的增长和持续。我多次讲述自己在美国访问企业获得的经验，在美国访问企业的活动中，我曾经问一家美国企业为什么可以拥有长达87年的历史，公司总裁很自然地告诉我：“因为我有1万个用户，他们活了87年，所以我活了87年。”多么简单的道理，但这就是企业真正持续成长的原因，保护了顾客的生存和成长，也就保护了企业自身的生存和成长。

[1] 彼得·德鲁克.管理的实践[M].齐若兰，译.北京：机械工业出版社，2006.

[2] 《哈佛商业评论》精粹译丛《价值链管理》（中国人民大学出版社，哈佛商学院出版社，2001，pp172-173），英文原版自Make Your Dealers Your Partners， Harvard Business Review，March-April 1996，pp84-95），作者Donald V. Fites，1990年6月～1999年2月任董事长兼CEO，在卡特彼勒工作42年。

贴近顾客的行动

了解到顾客决定企业的存在，我们就需要在贴近顾客方面采取行动，这些行动包括像对待朋友一样对待顾客，努力缩短与顾客的距离，和顾客一样的思维模式，与顾客建立更牢固的关系。

你对待顾客像对待朋友一样吗

因为环境，因为技术，因为生活方式的改变，很多东西都在调整和变化中，那么企业应该如何做才能够适应这样的变化，走到顾客的身边呢？最直接有效的方法就是，把顾客当作朋友来看待，了解朋友的需求，了解朋友的苦难和处境，给朋友以关怀和帮助。麦当劳就是这样要求自己的。

“物有所值”是麦当劳对顾客的承诺，合理的价格、营养丰富的食品，这就是全世界近4000万顾客天天光顾麦当劳的原因。

针对现代人体重一路攀升的状况，麦当劳2004年1月开始在纽约等地采取了一项名为“真实生活选择”的计划：在菜单上标明几款套餐的脂肪以及碳水化合物含量。这个计划目前已经在纽约、新泽西和康涅狄格州部分地区推出。在最先推出这项服务的650家快餐店里，可以清楚地看到这种标有营养成分明细的菜单。这样一来，顾客就可以根据自己的营养需求，从现有的套餐中“加加减减”，从而防止摄入过多的脂肪、碳水化合物和热量。

之所以要这么“加减”，是让顾客明白，他们喜欢的麦当劳食品可以满

足他们的营养需求。有关专家表示，“真实生活选择”计划可以让人们在不改变口味的情况下吃得更健康。麦当劳在给顾客提供了高品质的、营养均衡的美味食品的同时，还为顾客带来了更多的选择和更多的欢笑，使顾客在麦当劳大家庭充分体验到“物有所值”的承诺。

麦当劳之所以能够用简单的商业模式进入全球市场，最根本的就是不断和顾客沟通，了解顾客的需求，就像是顾客的朋友一样，解决顾客的问题。

比如在美国，20世纪70年代，麦当劳的口号是“You deserve a break today”（今天你该休息了），表达了美国深层的信仰：职业道德应该得到回报。“今天你该休息了”这一主张适应了当时社会强调劳动回报的思潮。

在20世纪80年代早期，麦当劳的广告主题“麦当劳和你”强调了麦当劳和每个独立个体的呼应，强调了个体在生活中需要确立独立地位的价值追求。80年代中期普遍出现了一种向“我们”方向的转移，反映了传统的对家庭价值的关注，麦当劳的广告也相应发生了变化：其主题从个人顾客转向了家庭导向。它的口号是“It's a good time for the great taste McDonald 担”（是去尝尝麦当劳美味的好时候了），有效地将美食和家庭价值联系了起来。尤其是关注对孩子的养育，让家长可以借助麦当劳的产品和策略让孩子快乐起来。

在20世纪90年代早期的经济萧条时期，麦当劳开始实行一系列的价格削减，推行了大量的特价销售，“物有所值”开始成为其广告主题。

当经济情况好转起来但经济不安全感仍然存在的时候，麦当劳采用了

一个更具亲和力的主题："Have you had your break today"（你今天休息了吗）这一标题，通过这样的暗示，表达出麦当劳对顾客的深切关心和体贴。

再看看麦当劳对孩子们所付出的努力，麦当劳始终坚持把注意力放在吸引孩子上。作为时代的反映，麦当劳正极力吸引少年儿童到互联网上。1996年麦当劳向孩子们提供在电脑屏幕上设计个性化的报纸标题的机会，让他们能发挥丰富的想象力，如与迈克尔·乔丹一起作战，打败邪恶的外星人。麦当劳公司知道这种虚构与幻想的创造帮助孩子们建立了一个基本的文化价值观——向个人主义发展的驱动力。

麦当劳努力缩短和顾客的距离所做出的努力表现在更多的方面。以乳制品为例，麦当劳的乳类制品包括圆筒冰激凌、新地、屋型纯鲜奶及汉堡包中用的奶酪等。百分百纯鲜牛奶，加上甜香润滑、清凉爽口的好滋味，令其成为独一无二的麦当劳美食。

因此在麦当劳，鲜奶制品成了食谱中的必需品，从吉士汉堡到各种口味的奶昔、新地，都是美味的高钙食品。麦当劳对其奶制品的营养成分诸如脂肪含量、蛋白质含量和非脂乳固体含量都有严格的要求。

早在2002年5月，北京麦当劳就在其所属的83家麦当劳餐厅全面推出"全日营养，早餐为先"的活动："单买任何饮料都可以免费获得一个派或加1元得一个汉堡包、加2元得一个麦香猪柳蛋、加3元得一个麦香鱼……"早餐组合采用加1元、2元、3元的相应产品以及超值套餐的形式进行售卖。

麦当劳的每个时代的努力都是在解决顾客的切身问题，正是这种类似于“朋友”的体贴和关怀，顾客被深深地吸引住而无法离开。

努力缩短与顾客的距离

戴尔的成功秘诀极其简单，用公司创始人及首席执行官迈克尔·戴尔（Michael Dell）的话说就是，“建立在与用户直接联系的力量之上。”正是因为戴尔确信缩短和顾客之间的距离是唯一正确的选择，它在短短十几年的时间里打造了世界最大的电脑品牌之一；同时，在这期间，一批百万富翁也从成千上万的投资人中脱颖而出。

戴尔成功的故事里根本没有什么惊险离奇的情节，它所讲述的只是正常的商业之道，任何一家公司都应该研究和学习戴尔的经验，因为这些经验只要你愿意，你一定可以学到，并且能够实施。戴尔公司的经验，简单讲就是：缩短和顾客的距离。

在戴尔决定进入电脑行业的时候，IBM、康柏等品牌已经深入人心，戴尔知道如果通过零售渠道销售自己的产品，几乎是不可能的事情。戴尔决定展开自己的战略，这个战略就是集中所有直销力量向机构用户市场发起猛攻，因为缩短了和顾客的距离，戴尔可以为用户直接定制，可以满足用户个性化的需求，同时让用户获得更低的使用成本。

戴尔战略的成功之处就在于把直销的理念提升到新的层面——接近顾客需求的层面。这种“量体裁衣”（就是所谓的“个性化电脑”）的直销战略使用户获益匪浅，戴尔派出的用户服务代表都是提供各种配置方案的高

手。你需要大内存，还是小内存的电脑？你的电脑是否需要配置调制解调器，要多高速度的调制解调器？你是否打算安装CD、软驱或者压缩驱动器？你希望为自己的电脑装载什么软件？可以说，这些数不胜数的电脑配置方案，在当时让人们无法离开戴尔。

成功的企业在缩短与顾客的距离上都取得出色的成绩，我们需要像戴尔那样努力缩短和顾客的距离。众所周知，夫妻小店对于自己经营的业务往往有着十分深入的理解，因此很多小店可以长期存在，因为社区的顾客不能离开这些小店。反倒是大型企业的管理者常常忘了消费者所关心的要素，而关注管理者自己认为非常重要的要素；很多企业的营销努力并不是基于对消费者的理解，而是基于对企业自身的理解或者同行的理解。

有一次我到医院，我和大家的体验是一样的，我们见到医生的时间非常短，反而花费在挂号、排队等待、交费、取药上的时间非常长，而且不管病人有着什么样的差异，面对的程序都是一样的，唯一需要祈祷的就是不要等候太长时间。也许你会告诉我说，病人太多无法解决，流程正是保证效率的前提，我不反对，因为流程保证效率这一点也是我的观点，但是如果基于消费者的立场，医院应该关注的就不是流程，而是消费者的等候时间，医院需要努力的是怎样让病人以最短的距离和时间见到他需要见的医生。

和顾客一样的思维模式

传统的经营思考起始于这样的假设：价值是由企业创造的。通过选择产品和服务，企业自主地决定它所提供的价值；顾客代表着对企业提供产

品和服务的需求。这样的经营假设，企业需要一种与顾客之间的联结点——销售过程，使企业的产品和服务从企业的手中交付到顾客手中。长期以来，企业已经积累了多种方法，无论是产品创新，还是营销创新，还有今天最具影响的供应链创新，使得企业能够为顾客提供更加有效的交付服务，或者围绕上述创新做出更多的选择。但是我们都很清楚，这些假设和创新所反映的是工业时代的企业观点和实践，今天，顾客面临更多的选择却更加不满意，说明传统的经营假设已无法满足顾客的需求。显然，如何把企业的价值链和顾客的需求高效地匹配起来具有十分重要的意义。

由于认识到这一点，许多企业开始寻找新的经营假设，在这个方面所做的努力使得一些企业脱颖而出，而我坚持这个新的经营假设的核心是：价值是由顾客和企业共同创造的。普拉哈拉德也持有同样的观点，他说："传统企业的关注焦点和企业对于价值链的关注，是创造和向顾客转移产品所有权。但是，顾客的目标越来越表现为获取他们想要的体验，而未必一定是产品的所有权。"比如汽车租赁使顾客可以在不承担所有权责任的情况下，尽情享受汽车所有者的生活方式。我们也可以这样理解，如果没有汽车租赁者对汽车生活方式的向往并选择不拥有汽车所有权，那么汽车租赁行业也不会出现，所以汽车租赁公司和汽车租赁者共同创造了汽车租赁行业的价值。

所以企业需要转换思维模式，需要以顾客思维模式思考，这就要求企业学会放弃过去习惯的思维方式和管理方式。以往的企业思维模式是基于企业内部展开的，企业关注的是技术、计划的制订、产品质量、成本降低、效率……我们可以用表5-1做一个说明。

表 5-1

企业的思维模式	顾客的思维模式
研究与开发	需求
物流	生活方式
采购	工作方式
制造	教育
销售	家庭
售后服务	愿望
顾客关系管理	口碑
企业资源规划	社会化

企业的这些关注并没有什么错误，但是这样的关注表明企业的思维模式是由内向外的，也就是企业会依据自己的能力来做选择；而顾客关注的则是自身与社会的关系，或者可以说是由外而内的，也就是说顾客会依据自身在社会生活中所必须采取的行动来做选择。这样看来顾客和企业在思维模式上就存在巨大的差异，如果我们没有关注到这个差异，那么企业所有的努力就无法真正对顾客产生影响并具有价值。

做到这一点的是数码相机替代传统相机。数码相机给顾客带来了巨大的体验乐趣，因为技术的能力使得数码相机能够以顾客的生活方式来展示其功能，也正是因为数码相机能够让所有人体验到摄影的方便、自由和直观，所以这个产品以强大的淘汰能力把传统相机推到了市场的边缘。

其实，如果我们静下心来，好好思考一下就不难发现，今天企业所做的很多努力为什么不能提升顾客的购买意愿，反而让顾客离企业越来越远。根本原因就是企业受自己的思维模式的误导：企业过多地强调产品自身的功能，却忽视了顾客使用的方便程度。越来越多的强大功能使顾客对

产品的认识产生了混乱，给顾客造成更多的困惑和疑虑，往往产品的创新功能使得顾客发现自己的能力有限，结果导致顾客无法做出选择，只有放弃选择。企业真正需要的是改变自己的思维模式而保持和顾客思维模式的契合。

在你和顾客之间建立更牢固的关系

通用电气涉足金融业更多的是为了主营业务市场销售而进行的业务创新，似乎带有偶然性。在1929~1930年的危机时期，随着投资者和顾客支出减少和失业增多，工商业的销售额和利润大幅下降，通用电气的状况也不例外。毋庸置疑，这种情况下，采用分期付款的赊销办法会增加耐用消费品的销售额。于是，通用电气于1932年成立了通用信用公司（通用电气CC），在它成立之初，没有人注意到它的存在，它在1933年几乎是背着债务进入这一行的。通用信用公司刚开始的主要业务是，承做购置通用电气大型家电产品的顾客的分期付款业务。在“大萧条”时期，通用信用公司通过向顾客提供信用服务以帮助通用电气公司的电气经销商销售他们的冰箱和电炉。因为大部分经销商也销售家具，通用电气当时也资助家具销售，这是通用电气在20世纪30~50年代这20年左右的时间里的主要业务。

在20世纪30年代的美国经济大萧条中，国会和联邦金融监管当局为了挽救上万家银行，采取了许多适应当时形势的对策，重心放在缓解存贷机构所面临的竞争压力及降低商业银行所涉业务的风险之上。因此在30年代及之后一二十年间，美国国会制定了一系列极具“大萧条”时期色彩的法规，诸如1933年的《格拉斯-斯蒂格尔法》、1956年的《银行持股公司

法》。通过上述法案，美国国会限定了存贷款机构能够付给存款者的利率上限。此外，国会还明文规定商业银行不允许跨州设立分行，限制银行从事某些非银行的金融业务，诸如证券和保险的承销业务。这样就为通用信用公司一类非银行金融机构的发展减轻了来自银行竞争方面的压力。1943年，通用信用公司依照《纽约银行法》将其业务拓展到其他公司和市场。

在杰克·韦尔奇的大力推动下，通用资本与其他制造业的关系也越来越密切，通用资本提供制造业财务的咨询服务，同时也获得许多宝贵的产业资讯，以帮助其拓展业务。通用电气金融部门的盈余占总盈余的比率已由1981年的20%上升至1986年的29%。1988年，通用电气的金融服务事业资产已达750亿美元，盈利则达到7.88亿美元，比前一年增加43%。1991年，通用电气金融部门的利润已占集团总利润的30%，2001年这个比例又进一步上升到40%。

通用电气做出的创新，用金融服务作为纽带，联结了顾客并保持增长。这种牢固的维系关系是极其重要的，为顾客寻找到增长的办法并使之成为联结的纽带，应该成为企业行动的方向，而不要把顾客和企业的关系简单理解为经济的关系或者利益的关系。企业和顾客之间是伙伴关系，只有顾客成为我们建立成功的增长的牢固基础的时候，企业才会获得真实可行的持续增长，所以企业要做的就是找到并建立这种与顾客联结在一起的牢固的关系。

第6章　以创新超越危机

企业家视变化为健康的标准，通常，他们自己并不引起变化。但企业家总是寻找变化（这一点也定义了企业家和企业家精神），对其做出反应，并将其视为机遇加以利用。

——彼得·德鲁克

以创新超越危机。对一些企业来说，危机和压力所带来的反而是创造力的迸发，正是因为创造性地解决问题，才使这样的企业拥有了全新的市场地位。

创新与机遇

想到创新，我就总会想到德鲁克，在德鲁克先生《创新与企业家精神》[1]一书中，他明确地指出：

20世纪70年代中期以来，“经济零增长”“美国限制工业化”以及长期的“康德拉杰耶夫经济停滞”[2]之类的说法被人们奉为金科玉律，在美国十分盛行。然而，事实和数据却证明这些观点完全是无稽之谈，真正发生在美国的是完全不同的情况。在这一时期，美国经济体系发生了深刻的变化，从“管理型”经济彻底转向了“企业家”经济。[3]

我在这里引用德鲁克先生的话，并不是想暗示目前没有任何经济问题或者危机存在，恰恰相反，正是因为我明确地知道我们正处在经济危机中，才更能了解德鲁克先生这些观点的深刻含义。正如他在这本书里继续表达的那样：世界经济也是危机重重，快速发展的工业化也会使得1930年的全球性经济萧条现象可能再度出现，而且时间可能拖得更久。但是，美国为什么可以“将康德拉杰耶夫经济停滞现象视为一种虚幻，而非事实？因为在美国，我们拥有一种崭新的经济，一种企业家经济”。企业家具有的创新精神，创造性地进行资源使用，没有为危机所压抑，这些企业的创新反而使得美国可以在危机重重的经济环境中保持旺盛的生命力。

为什么创新会有如此的魅力？因为作为企业的创新精神就是创造顾客的能力，对于企业竞争能力实质的理解可以让我们评判企业的真实能力。企业竞争能力实质上就是指企业配置和使用各种生产要素的能力。企业竞争能力表现在多个方面，如获取资源的能力，以及掌握某种重要技术的能

力、创造低成本的能力、开拓市场的能力，以及构建市场营销网络的能力。但对具体的企业来说，并非每种竞争力都同等重要，而只是在研发、设计、制造、营销、服务中的一两个环节上能使企业保持长期竞争优势，获取稳定超额利润的，明显优于且不易被竞争对手模仿的，能够不断提高顾客价值并能使企业获得可持续发展的竞争力，才是企业最关键的竞争能力，即企业的核心竞争能力，也称核心能力。一般认为，企业核心竞争能力的根本特征就是创造顾客的价值，它具有如下特征：一是在顾客价值方面，对顾客所看重的价值，即顾客的核心利益能做出关键性的贡献；二是在差异化优势方面，能在竞争中表现出自己的独特之处，其独特之处是顾客的认同，因此竞争对手也就难以模仿这种独特性，或要付出高额成本（包括时间成本）。不断地推出新产品和新服务以满足顾客需求，是企业具有旺盛、持久发展的生命力的根本源泉。

创造顾客本身就创造了一个属于自己的市场，如果从这个角度思考，我们很容易获得这样的认识：静态的经济中，不可能存在企业，因为在静态的经济中，顾客“不存在”，存在的只是计划和分配。只有在不断变化的经济中，或者至少是视变化为理所当然且乐于接受改变的经济中，企业才能够存在，这个时候因为变化会产生新的顾客群体，也就意味着新的机会，所以那些拥有创新能力的企业非常欢迎变化并拥抱变化，因为他们深知，变化正是获得机遇的绝佳时机。

德鲁克先生在《管理的实践》一书中讲了一个关于西尔斯公司的故事，在西尔斯100年的发展历程中，我们可以感受到每一次经济危机带给西尔斯公司的都是发展的机遇，因为他们做出了许多创新的努力。西尔斯公司在20世纪初开始发展成为一家企业，当时西尔斯公司看出美国农民代

表了一个被隔离而独特的市场，为了接近农民，西尔斯公司创建出了全新的销售模式：发现和发展能够提供给农民所必需的特殊商品的供货渠道；提供给农民一份购买商品目录，并使之成为农民的“福音书”；用新的观念经营“退还你货款，不提任何问题”；廉价快捷的供货。西尔斯公司创建的邮购工厂和邮购目录，也就是今天说的“渠道革命”，对美国经济增长起到了巨大的推动作用。正是这些创新，让西尔斯公司成为真正意义上的企业。

20世纪20年代中期，市场发生了巨大的变化，经济危机和农民市场格局的改变以及汽车产业的发展，使西尔斯公司遭遇了前所未有的危机。如果继续原有的经营模式一定走不通，西尔斯公司决定转向零售商店。为了使这项转变能够实现，西尔斯公司需要一系列的创新：设计产品以及扶植能够大量生产这些产品的厂商。同时，从事零售业务也意味着需要配备大量的商店经理，于是西尔斯公司在20世纪30年代制定了培育管理者的政策。组织创新也同时展开，分权制的组织机构，管理分权制公司的方法，对商店经理的绩效考核，以及给予子公司最大的自治权又保持总公司的统一性，等等。今日被吹捧为零售业重大创新的郊区购物中心，实际上只不过是西尔斯公司20世纪30年代确立的观念和方法的翻版而已。

对西尔斯公司来说，拓展零售商店的基本决策是在20世纪20年代中期做出的，那些根本性的创新是在20世纪30年代早期进行的，这就说明了，为什么西尔斯公司的销售额和利润在经济萧条期间、第二次世界大战期间，以及战后经济繁荣时期都持续上升。因为西尔斯公司知道，任何危机的解决方案就是创新，也可以说，在每次危机中，因为西尔斯公司用创新来面对，反而获得了发展的机遇。

[1] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

[2] 1926年，苏联农业经济学家尼古拉·康德拉杰耶夫（Nicholai Kondratieff）发表了一套类似的周期理论，他根据美国曾经出现三个通货膨胀及通货紧缩的经济周期波动，认为西方资本主义经济盛衰的长期循环，倾向于重复一种持续五六十年的扩张与紧缩的周期，自此以后经济学界一般称之为“长波理论”。事实上，从西方工业革命近200年来的经济盛衰周期看，可以发现它与科技发展兴衰相当吻合，一些研究周期的学者把这一现象区分为四个阶段，每个阶段大致在五六十年，分别是：1798～1853年，棉花阶段；1853～1908年，铁路阶段；1908～1959年，汽车阶段；1959～2010年，计算机信息阶段。另外，中美洲的玛雅文明以及古以色列的历史文献中都记载了灾难和恢复为55～60年周期。

[3] 彼得·德鲁克.创新与企业家精神[M].蔡文燕，译.北京：机械工业出版社，2007.

创造性才能化解危机

贫穷本身就是一种危机，在我们通常的认知中，贫穷是一个极其困难的境况，几乎无法在经营的范畴中解决，但是孟加拉经济学家尤努斯创造性地缔造的“微贷”事业正在以成功的商业运作在全世界范围内消灭贫困。尤努斯的项目已经遍及100个国家，累计为400万穷人放贷53亿美元。2004年，尤努斯甚至向26000位乞丐放贷，每人9美元，这些钱可以让一个乞丐开始贩卖糖果等小生意，而不是沿街乞讨。2005年，尤努斯被评为1979年以来全球最具影响力的25位经济领袖之一。

我沿着这个思路走下去，看到了一个这样的例子，让我很受启发，这个例子是通用汽车在萧条时期的“奢华静修”。斯隆认为在广泛弥漫的悲观情绪和日益严峻的不利局面下，通用汽车的管理者们需要更强的创造性。1930年年初，斯隆出人意料地宣布，他花费200万美元购买了一艘精美的快速帆船式的游艇，来鼓舞公司的士气，以及获得团队的智慧。他表示，这艘以他的妻子的名字“瑞恩”命名的游艇将作为一个“流动的会议室”。他希望通用汽车的关键人物和他一起经常上船，离开办公室，放下日常的例行工作，呼吸令人振奋的海风，更加自由和开阔地“思考”公司的新方向。

不管斯隆在公开场合说了些什么，这次游艇的购买不是出于业务的目的，但是斯隆确实希望为通用汽车的高层管理者创造一个新的论坛，让他们在轻松愉快的环境中聚集到一起，增进彼此的了解。1930年夏，随着经济的进一步衰退，斯隆决定在位于西弗吉尼亚的白色硫黄温泉的一个热门旅游胜地格林布莱尔举行一次公司高层人事参加的豪华会议。斯隆写信给

他疏远但仍然是通用汽车董事的约翰·拉斯科布，为在销售量下降的时候支出高额的会议费用进行辩护：

你的头脑中可能会产生这样一个问题：为什么在目前的形势之下还要支出如此高额的会议费用？我们当然考虑过这一点，在我们看来，通过把我们的问题展现在整个组织面前所获得的好处和机会，以及通过这样一次会议增进对我们的目标以及彼此之间的理解所带来的亲善关系，保证了我们能够在目前的不利形势下推进我们的计划。[1]

在这封写给拉斯科布的长信中，斯隆概括了一个将指导他走过整个经济衰退时期的承诺：在困难时期，通用汽车的管理人员不会彼此对立——他们将同舟共济。在整个“大萧条”时期，斯隆亲自负责一年一度的主要管理人员以及董事会成员的奢华静修。

1930年，斯隆刚好55岁，这时候助听器已经成为一种必需品，但是斯隆依然能够保持那种紧张不安的劲头儿。他从来都没抱怨过任何疾病的困扰，他从来没有显示出年龄使他变得迟钝的迹象。总而言之，在这些静修会议期间，斯隆显得精力充沛。他做了一切他认为必要的工作，振作他的下属的精神来面对不利的经济形势。他自己也做好了准备，要尽一切可能保持通用汽车盈利。

……

1931年，尽管整体经济下滑，通用汽车仍然创造了令人惊讶的116739956美元的利润。但是到了1932年，该公司也受到了崩溃的影响。只是在斯隆严格不懈的管理和非汽车业务的创造中才使得通用汽车公司勉

强创造了835.9930美元的微薄利润。

斯隆运用"奢侈静修"的方式，调动管理层的创造性，才使得通用汽车在经济大萧条时期依然保持盈利，而在这个时期的福特公司已经完全陷入亏损。由此可见，创造性是化解危机的最佳手段。

[1] 戴维·法伯.斯隆规则——通用汽车塑造轨迹[M].王庆华，刘瑾，译.北京：民主与建设出版社，2004.

获得创新的行动

我曾经为德鲁克先生的《创新与企业家精神》一书写推荐序，德鲁克先生对我最大的影响是让我确信创新要转化为行动和结果。在与人们一样坚信创新与企业家精神的重要性的前提下，德鲁克先生更注重创新和企业家精神的实践。“事实上，它将创新和企业家精神视为企业高层管理者的工作的一部分。”我也持有同样的观点。

创新机遇的七个来源

绝大多数的创新都是利用变化获得的，确切地说，许多创新本身就蕴含着巨大的变化，但是更多的创新其实是非常平凡的，它们只是利用了变化而已，因此德鲁克先生帮助我们总结了关注创新机遇的七大来源，这也是获得系统化创新能力的来源。新的机会很少从现有的业务中利用传统的方法得到，机会的产生更需要创新的思维。

伊丽莎白·哈斯·埃德莎姆所写的《德鲁克的最后忠告》一书中，帮助我们做了归纳：

·意外的

·意外的成功：困扰管理层的，反直觉的，很少在报告中反映出来的

·意外的失败

·出乎意料的外部事件（供应商、客户、互补者和竞争者）

- ·时间或地理因素造成的行业与市场的不均衡
  - ·客户与期望（比如发展中国家）
  - ·行业的经济状况
  - ·对客户价值的看法
  - ·科技与经营
- ·不匹配
  - ·内部认识偏差
  - ·内部现实的冲突
  - ·客户期望的差距
  - ·业务流程关键点的缺陷或问题
- ·作业流程的脆弱性
  - ·作业流程中的薄弱环节
  - ·技术上的薄弱环节
- ·人口统计特征的变化
  - ·老龄化
  - ·财富的变迁

·城市化与全球化

·文化与劳动力的变迁

·观念和偏好的变化引起购买习惯的改变

·新知识

·过于超前和过高的创新费用与风险

·知识与信息在新领域的应用

这些创新机遇的来源最重要的意义是，让我们明确创新是可以学习和培养的。前四大来源在于企业内部，只要我们认真理解我们所处行业的本质，理解行业运行的规律，了解到我们的顾客所需要的价值是什么，我们就可以找到创新的来源。后三个来源是企业外部的机遇，这些创新机遇的来源是基于对企业外部变化的认知，人口变化、认知变化和技术变化都为创新提供了机会，只要我们细心关注这些变化，关注到每个可能的变化带来的机遇，我们就可以展开创新。20世纪50年代，德鲁克先生为我们描述了如何获得创新的七个来源，在这个经济危机的时代，他的思想依然可以给我们指引，让我们能够借助于创新的学习，获得超越危机的能力。

把创新融入日常工作中

在我思考如何构建创新行动的时候，拥有23个10亿美元级品牌的宝洁给了我极大的启发，在《游戏颠覆者》[1]一书中，宝洁CEO A.G.雷富礼（A.G.Lafley）首度揭示品牌王国缔造的奥秘就是“创新”。在这本书的第

一章，第一句话，雷富礼直截了当地说：“我在宝洁的主要任务就是让创新融入宝洁所开展的一切活动。”他接着说：“每个企业都有自己的核心组织原则，人们在做出决策、应对挑战和开创机会时都会遵照这个原则。在宝洁，这个原则就是创新。”雷富礼是这样说的，也是这样做的，我正是从宝洁的做法中获得了启示。

宝洁把创新置于业务的中心，从产品设计到产品上市，从组织结构到每个员工，从管理者到决策设计，从财务预算到供应商管理，从董事会到顾客，每个业务的元素都蕴藏着创新的特征，在公司价值链的所有环节都是由创新联结在一起的。简单地说，价值链的价值就是创新。我们来看看宝洁是如何做的。

（1）公司创新基金。创新的组织结构设计，要求在结构与创造力之间获得平衡，无论创新组织是什么类型的，也不管它具有多大的规模，如果要成为创新型组织，就需要在组织的体系中，把创新纳入日常管理结构，而不是认为只有经营绩效指标才是管理的核心。宝洁的做法是设立一个“公司创新基金”，从组织上做出保障。宝洁的“公司创新基金”只投资于那些高风险、高回报的创意，是一个类似于风险投资公司的机构。它由宝洁的首席技术官领导，并由公司的CEO和首席财务官为其提供支持。它的主要目标是提供“种子基金”，用于创建全新的业务或展开颠覆性的重大创新。受资助的任何一个项目都可以在宝洁内部的组织中实施，但是，该基金的项目预算完全独立于各个业务单元，所以不会对实施创新的业务单元的盈亏状况造成任何影响。

（2）技术经纪人。宝洁的研究人员大约有8500人，而公司外部相关

领域的类似研究人员有150万人，这些人的智慧如何利用，宝洁设计了一个流程来使之得以实现，“技术经纪人”就是这一职责的体现。“技术经纪人”是新技术的联系环节，对口宝洁的具体业务，根据创新所取得的业绩来计算酬劳。这些资深的科研人员和学界、业界的研究人员建立起广泛的联系，然后让宝洁业务单元清楚这些联系所在，就保证了宝洁的业务和业界保持最紧密的联系。“技术经纪人”同时也是猎人，用先进的手段，不断地获得各种问题的解决答案。据哈佛商学院的教授们的研究，提交给宝洁“联系与开发”外部网络的问题，有大约29%在三周内就得到了圆满的解决。有趣的是，大部分解决方案都来自与宝洁相关研究人员的主要专长并无直接关系的领域。

（3）颠倒金字塔。这是宝洁和零售商协作的一种创新。宝洁与外部协作创新的一种重要形式就是和沃尔玛、家乐福、麦德龙等大型零售商合作，通过创新为购物者创造价值，同时使这些零售商获得内生性增长。如今，宝洁负责与沃尔玛合作的是一个跨部门的团队，包括营销、财务、供应链、物流以及市场研究等领域的专家。这一商业模式的变革始于1987年，做出改变的前提非常简单，就是更好地满足顾客的需求，降低供应链上的成本，双方得到增长。宝洁把对购销模式实施的这一创新称为“颠覆金字塔”。过去双方是通过金字塔的一个点，即采购人员与销售人员进行沟通与合作。把金字塔颠倒之后，双方的各个部门开始对口沟通，共同规划，这个时候，双方的专家对专家，大家使用共同的语言，目标及衡量手段也一样。

（4）谁以更快的速度把产品推向市场？在宝洁前所未有的事情发生了：与嘉力集团（Clorox）成立合资公司！嘉力是著名家居产品品牌Glad

的制造商，数十年来一直是宝洁的劲敌。宝洁以专有技术和现金入股，持有合资公司20%的股份。宝洁还派出两名经理人与嘉力一起掌管Glad的业务，而Glad研发团队中有一半人是宝洁的员工，宝洁还有一名副总裁担任了合资公司的董事。宝洁承诺会把所有相关技术提供给Glad使用，其他一切事务则由Glad负责。合作很快结出硕果，先后推出的几个新产品均大获成功。Glad的销售额在合资的时候是6.5亿美元，后来超过10亿美元。从法律的意义上讲Glad这个品牌属于嘉力集团，但是把它推到这一高度的动力正是合资公司的创新，宝洁对此感到非常自豪，并且把它称为宝洁的第24个10亿美元级品牌。

（5）以创新为中心的预算。宝洁的创新预算不仅名列了一个公司期望通过创新所取得的营业收入，同时也明确了自己为这些创新行为提供资金的方式。把创新在预算中明确列出，领导层就等于向所有能够看到预算的人明白无误地传递一个信息：“公司对待创新是认真的。”一个以创新为中心、对所有员工都公开的预算，能够产生良好的激励作用。它能让大家相信，管理层在短期和长期之间做出了正确的选择，是在用心构建企业的未来。反复向大家阐明创新预算的存在，能够鼓励大家竞相争取构建未来所需要的资源。这会吸引到更优秀的人才，并让他们为企业做出更长时间的贡献。

从宝洁的管理中，我们能知道创新为什么最终可以结出硕果，是因为宝洁具有创新的行动，他们从结构到预算的安排，一切围绕着创新展开。雷富礼说：“我做过无数次尝试，犯过无数次错误，最终悟出：创新是一个完整的过程，一个能够改变游戏的制胜战略，它会改变企业管理者和员工的日常工作和行为。”

创新要体现核心价值追求

2006年，我曾经在自己的《超越竞争》一书中介绍了太阳马戏团。一个没有狮子、老虎的马戏团，却能够在全球90多个国家或地区演出，吸引了4000万名观众，创立22年，营业收入突破50亿元。更震撼的是让世人以艺术的眼光来看待马戏团，美国《时代》和《纽约时报》不约而同誉之为“最伟大的表演艺术团体”。我一直惊讶于这个马戏团所贡献的价值。

琳恩·何沃（Lyn Heward）是太阳马戏团原创意总监兼首席运营官（COO）。在她14年的太阳生涯中，看到了这个传奇团体最核心的成功要素所在：拥有一群能够一起做梦、接受改变又能够在限制下做到创新的事业伙伴。太阳马戏团的创新是在灵感上激荡，与观众保持心灵上的共鸣，从而保持马戏团的新鲜活力。这些创意的来源不是商业上的意义，而是对外界环境和技术的深刻理解。对太阳马戏团而言，演出的核心价值就是和顾客共鸣，创造性地把传统马戏的精髓在全新的技术中展示。

我曾经有幸在新加坡与星云大师同台主持一个论坛，一起探讨现代管理与佛的关系。我非常认同星云大师对于弘扬佛教文化所做的选择。星云大师同时在世界各地开创道场，有中国香港的佛香精舍、佛香讲堂，马来西亚的南方寺，菲律宾的慈恩寺、圆通寺，澳大利亚的南天寺、中天寺，法国的巴黎古堡道场，南非的南非道场、南华寺，巴西的如来寺，印度接办的鹿野苑中华佛寺，美国的白塔寺、西方寺、三宝寺、纽约讲堂，以及佛州、奥斯汀、凤凰城、夏威夷、关岛、多伦多、新西兰的禅净中心。1992年5月16日，他又于洛杉矶成立国际佛光会世界总会，担任总会长，至今于世界五大洲成立近200个（总）协会，会员人数逾百万，同时成为

联合国非政府组织（NGO）会员，以期达到“佛光普照三千界，法水长流五大洲”的人间佛教理想。

星云大师和太阳马戏团所展示出来的正是我要表明的观点，创新要体现核心价值的追求，太阳马戏团明确地知道马戏团的核心价值取向是什么，所以在创造和表现自己的作品的时候，他们不是迎合观众，而是引导观众并影响观众从而达到心灵上的共鸣。星云大师也明确地知道，人间佛教的精神是“佛说的、人要的、净化的、善美的”，所以星云大师选择了创办学院、写作开讲来启迪大家的智慧从而与人们形成共鸣。

在某种意义上企业战略是创新市场的战略。如何成功地将一项创新引入市场是企业战略的核心。德鲁克先生告诫我们：创新是否成功不在于它是否新颖、巧妙或具有科学内涵，而在于它能否赢得市场。不具有创新市场的能力就会被远远地抛落在后面，这是人们的共识。

[1] A.G.雷富礼，拉姆·查兰.游戏颠覆者[M].辛弘，石超艺，译.北京：机械工业出版社，2008.

结语　经营的意志力

诺埃尔M.提切在其《领导力引擎》（The Leadership Engine）一书中指出："成功的公司之所以成功，是它们拥有优秀的领导者，这些领导者指导组织中所有层次其他领导者的成长。"

在任何一个经营的时期，人们是否具备经营的意志力有着生死攸关的作用。改革开放对中国来说是一个巨大而深刻的变化，在一个复杂的大国，能够获得如此巨大的成功，与领导人的意志力休戚相关，中国不仅缩小了与世界的距离，而且奠定了中国发展的经济基础。改革开放走到今天，虽然全球遭遇金融危机，但是中国市场本身，中国政府拉动市场的能力和毅力，再一次让中国释放出巨大的能量，这样的意志力一定可以给予企业更大的发展空间。

何以两家公司的外在环境相同，创立者的出身也类似，却在几年后有着全然不同的结果？何以环境对一些企业来说极其重要，而对另一些企业来说只是经营的条件而已？归根结底是领导者的经营意志力不同使然。

对企业来说，最重要的是如何保持成长，以及如何保持持续的增长。无论企业面对什么样的环境变化，企业最大的问题不是环境的变化，而是成长的问题，从一种规模转变到另一种规模的问题。而企业成长问题的实质就是管理态度的问题，企业如果要持续成功地成长，先决条件是管理者必须具有经营的意志力，必须能够不受环境的影响而保持为增长所采取的行动。

因而企业持续成长的真正问题在于管理者，在于管理者自身的意志力和解决问题的能力，以及自己创造增长的能力。首先是在认知上需要明确环境是经营条件而非制约因素；其次是态度问题，坚守和确信增长是明确的态度，只有管理层端正态度，才可能影响到每一层的管理人员和员工；最后就是把公司坚守增长的使命灌输到行动中，让全体成员可以依照企业的使命调整自己的心态和行动。

企业使命通常代表一系列相互依存的价值观念和行为方式的总和。这些价值观念、行为方式要为员工所共同拥有，需经过长时间的积累，需借助领导者行为的导向。促进企业经营业绩增长的企业使命在开始的时候。至少有两点十分关键：①领导者必须拥有（或创立）与市场经营环境相适应的经营指导思想；②一个能够适应企业所处市场经营环境并能够带来经营成就的企业经营策略。

因此，在瞬息万变的世界，领导者不仅要有能力，当外在环境转变时，还必须能够将之安置并做进一步的发展。完成这样的要求，领导者必须具备：

·觉知与洞悉能力

·超凡的动机与坚持力

·改变文化假定的能力

·有意愿及能力包容别人

·学习新文化的能力

我一直很喜欢郭士纳写的一本书《谁说大象不能跳舞》。在郭士纳被任命为IBM CEO的时候，这个蓝色巨人落入了危机之中，然而郭士纳让IBM重现了辉煌，他所做的努力就是让这只“大象”回归到增长的轨道，不要在意技术和环境的变化，不要在意自己处在落后的地步，他用全新的领导方式带领着IBM做出巨大的改变。郭士纳大胆和勇于承担风险的能力，让他在充满不确定性和动荡的环境中求得生存，并取得了发展。

不确定性对每个人都是一种考验，这需要内心的定力。怎么能够保有内心的定力，这恐怕是更难的事情。最近几年企业家以及管理者热衷禅修，热衷国学，热衷辟谷，在很大程度上也与安顿内心有关。无论采用什么方式和途径，获得内心的定力的确是非常重要的，因为这也直接影响到管理者能否管理不确定性。从观察的角度去看，保有内心定力与四个心态相关。

积极的心态　六和有句话说得很好，凡事往好处想、好处做，就会有好结果。有这样的心态，任何变化发生看到的都是机会，对任何要做的事情，都愿意单纯去做，结果自然而成。不确定性最大的特征就是机会与风险并存，所以对模糊性和风险的承受能力是关键，控制风险也是一个基本的要求。实践证明，了解不确定性风险的主要方式是主动出击，因为这样你才可以知道将要发生的情形是什么，也才有可能找到解决之道。需要做好的准备是，随时应对及解决问题，如果具有积极的心态，就有能力主动出击。

归零的心态　心态归零是一项很重要的训练，如果总是纠结于过去，无论是沉湎于成功还是失败，对将要发生的事情而言都是没有意义的。更

有意思的是，过去的成功无法定义你的未来，每个未来都需要面对新的挑战，需要新的成功来佐证；过去的经验无法解决未来的问题，每个未来都会产生新的问题，需要新的解决方案。所以，心态归零不仅仅是一种训练，也应该成为一种习惯。

开放的心态　包容、接纳、学习在一个巨变的环境中显得更加重要，包容变化，接纳挑战，学习未知是每个人都理解的道理，做到这些需要开放的心态。同时需要特别注意的是，包容、接纳也是对自己的要求，包容自己，接纳自己，这样才可以在遇到挑战和冲击的时候，不至于为了保护自己而有所抵触。

确信的心态　相信梦想与目标的牵引力量，这份力量不受环境变化的影响；相信伙伴的团队力量，这份力量能够集结而成，并陪伴你一直前行，冲破阻碍；相信自己的力量，这份力量有着无限的可能，你的能力超乎你的想象。在我的感受中，人生成长有三个核心要素影响最大——梦想、伙伴和行动，带着梦想，有伙伴相伴，人的力量极其巨大，这是我在总结2015年时得到的结论。

如何驾驭不确定性已经成为管理者最核心的领导力挑战，不确定性已经深入每个角落，从气候的不确定性到全球经济的不确定性，从组织的不确定性到个体的不确定性，似乎没有人能够处在一个稳定的状态。现实的生活与实践让我们深深地感受到，每个人目前都在面临前所未有的挑战，这个时代的不确定性远远超过了以往任何时期，无论是在变化的规模、速度还是迅猛程度上，都与过去根本不在同一个数量级上。这些不确定性甚至更多的是结构性的不确定性，不仅快速颠覆原有市场的空间和行业的格

局，而且是全球性的。如果能够预见并驾驭这些巨大的变化，并创造出新的商业模式，你所获得的成长也将是前所未有的。

具有经营的意志力的领导者在创造一个增长型公司的过程中所扮演的角色是本书的主题，优秀的领导者是保障公司持续增长的主导因素。有能力的领导者能够让企业和环境互动，就可以在洞察趋势中获得先机。所以，在讨论如何在危机中获得生机的时候，首要任务就是领导者有意愿也有能力改变企业，改变管理者和员工的态度和行为，在危机的环境中创造属于自己的增长方式。

所以，关键的依然是增长的问题，是如何为自己创造增长的环境，而不是危机的问题。如果我们具有经营的意志力，知道增长是必需且可以创造的，事实上就会获得增长。

参考文献

[1] 彼得·德鲁克.管理的实践 [M] .齐若兰，译.北京：机械工业出版社，2006.

[2] 彼得·德鲁克.创新与企业家精神 [M] .蔡文燕，译.北京：机械工业出版社，2007.

[3] 彼得·德鲁克.21世纪的管理挑战 [M] .朱雁斌，译.北京：机械工业出版社，2006.

[4] 彼得·德鲁克.新社会 [M] .石晓军，译.北京：机械工业出版社，2006.

[5] 布卢姆斯伯里出版企业.他们改变了商业 [M] .王峰，译.北京：中信出版社，2005.

[6] 查尔斯·德伯.人高于利润 [M] .钟和，等译.北京：中信出版社，2004.

[7] 陈春花.超越竞争 [M] .北京：机械工业出版社，2007.

[8] 陈春花.中国企业的下一个机会：成为价值型企业 [M] .北京：机械工业出版社，2008.

[9] 陈春花，赵曙明，赵海然.领先之道 [M] .北京：中信出版社，2004.

［10］德鲁克基金会.未来的社区［M］.魏青江，译.北京：中国人民大学出版社，2006.

［11］弗朗西斯·福山.信任——社会美德与创造经济繁荣［M］.彭志华，译.海口：海南出版社，2001.

［12］福斯特.现代的挑战［M］.李向东，译.广州：花城出版社，1991.

［13］吉姆·柯林斯.从优秀到卓越［M］.俞利军，译.北京：中信出版社，2002.

［14］杰弗里·摩尔.公司进化论：伟大的企业如何持续创新［M］.陈劲，译.北京：机械工业出版社，2007.

［15］陈春花.中国营销思考［M］.北京：机械工业出版社，2006.

［16］伊丽莎白·哈斯·埃德莎姆.德鲁克的最后忠告［M］.吴振阳，倪建明，等译.北京：机械工业出版社，2008.

［17］杰克·韦尔奇.杰克·韦尔奇自传［M］.曹彦博，等译.北京：中信出版社，2001.

［18］克莱顿M克里斯坦森，迈克尔E雷纳.困境与出路［M］.容冰，译.北京：中信出版社，2004.

［19］拉姆·查兰，诺埃尔M提切.持续增长［M］.鲁刚伟，译.北京：中国社会科学出版社，2005.

[20] 拉里·多尼斯，昆卡·穆伊.打造顶尖企业的12项原则[M].劳帼龄，译.北京：机械工业出版社，2002.

[21] 兰德尔·罗腾伯格.全球顶尖公司转型实践[M].博恩艾伦咨询公司，译.上海：上海远东出版社，2007.

[22] 理查德W布坎南.顾客关怀：清除市场营销中的障碍[M].吴溪，译.北京：机械工业出版社，2003.

[23] 迈克尔·贝里达尔.沃尔玛策略[M].曾琳，译.北京：机械工业出版社，2006.

[24] 汤姆·布朗，司徒尔特·柯莱诺，戴斯·迪勒夫，等.对话——世界顶级管理思想家[M].魏青江，方海萍，译.北京：机械工业出版社，2004.

[25] 詹姆斯·麦格拉斯，弗里茨·克勒格尔，迈克尔·特雷姆，等.金色的轨迹：企业增值捷径[M].孟凡辰，孙健，译.北京：机械工业出版社，2001.

[26] 查理斯P金德尔伯格.经济过热、经济恐慌及经济崩溃：金融危机史[M].朱隽，叶翔，译.北京：北京大学出版社，2000.

[27] 马克思，恩格斯.马克思恩格斯选集（第1卷）[M].北京：人民出版社，1972.

[28] 戴维·法伯.斯隆规则——通用汽车塑造轨迹[M].王庆华，刘瑾，译.北京：民主与建设出版社，2004.

[29] 小托马斯·沃森.一个企业的信念 [M] .张静，译.北京：中信出版社，2003.

[30] 卡利斯·鲍德温.价值链管理 [M] .北京新华信商业风险管理有限公司，译校.北京：中国人民大学出版社，2001.

[31] 谷重庆.丰田精益求精 [M] .北京：中国人民大学出版社，2005.

[32] 若山富市雄，杉本忠明.丰田的秘密 [M] .李孙华，等译.北京：北京出版社，1978.

[33] A G雷富礼，拉姆·查兰.游戏颠覆者 [M] .辛弘，石超艺，译.北京：机械工业出版社，2008.